

**Autor**

Eddy Narváez

**Corrección de texto**

Hebbe Zamora

**DyDiagramación**

Lluiman Morazán

**Impresión**

IMPRIMATUR  
Artes Gráficas

© Narvaez Eddy 2001. *Competitividad industrial y tipología de productores de calzado en Nicaragua: los casos de Managua, Masaya y Granada.* NORTESUR, CHRISTIAN AID y el Instituto de Investigación y Desarrollo Nitlapán.  
Universidad Centroamericana U.C.A. Managua, Nicaragua pp.

# **Competitividad industrial** y tipología de productores de calzado en Nicaragua

Los casos de Managua, Masaya y Granada

## **Cuadernos de Investigación #13**

Eddy Narvaez





---

# Contenido

---

---

<i>1. Introducción</i>	<i>9</i>
<i>2. Marco teórico</i>	<i>11</i>
<i>3. Metodología</i>	<i>15</i>
<i>4. Antecedentes y estadísticas sectoriales</i>	<i>19</i>
4.1. ANTECEDENTES	19
4.2. RESUMEN ESTADÍSTICO DE LOS FLUJOS COMERCIALES: EXPORTACIONES VS. IMPORTACIONES	22
<i>5. Análisis de los resultados</i>	<i>29</i>
5.1. TIPOLOGÍA DE PRODUCTORES	29
5.2. DATOS FINANCIEROS	31
5.3. ORGANIZACIÓN INTERNA	34
5.4. ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA Y RELACIÓN CON PROVEEDORES	37
5.5. COMERCIALIZACIÓN Y MERCADEO	39
5.6. COORDINACIÓN ENTRE EMPRESAS	44
5.7. INSTITUCIONES DE APOYO AL SECTOR	47

---

6. <i>Propuesta de acciones para el desarrollo</i>	49
--	----

<i>Bibliografía</i>	53
---------------------	----

---

# Indice de cuadros y anexos

---

<b>CUADRO</b>	<b>PAGINA</b>
Cuadro 1: muestra de estudio	15
Cuadro 2: Número de talleres entrevistados por categoría en cada ciudad	16
Cuadro 3: Principales líneas de calzado exportado (US\$)	22
Cuadro 4: Principales países de destino de las exportaciones de calzado (US\$)	23
Cuadro 5: Principales tipos de calzado importados (US\$)	25
Cuadro 6: Importaciones de calzado y accesorios por países de origen (US\$)	27
Cuadro 7: Tipos de artesanos por ciudad	29
Cuadro 8: Variables productivas y financieras	31
Cuadro 9: Organización interna	34
Cuadro 10: Abastecimiento de materia prima	37
Cuadro 11: Comercialización y mercadeo	39
Cuadro 12: Coordinación entre empresas	44
Cuadro 13: Instituciones de apoyo	47



# 1. Introducción

El eslabón industrial ha sido el eje central del desarrollo en muchos países. Sus experiencias demuestran que la reorientación de la actividad económica, desde la actividad primaria --básicamente agropecuaria-- hasta la transformación industrial de los productos de este sector, ha marcado la diferencia entre desarrollo y subdesarrollo, y han llevado a su población a mejores niveles de vida.

La industria del calzado en Nicaragua está dominada numéricamente por micro y pequeñas empresas artesanales, las cuales no poseen las condiciones para insertarse de manera competitiva en el nuevo mercado, globalizado por causas tecnológicas, crediticias y administrativas, entre otras. Desde el punto de vista del tamaño de las empresas, según el número de trabajadores, la industria del calzado es bastante homogénea, más del 93% de las empresas productoras de este rubro son microempresas que poseen de 1 a 5 trabajadores<sup>1</sup>. No obstante, si se toman en cuenta otros factores, quizás más importantes, existe una gran y compleja heterogeneidad en la industria zapatera nacional, en su clasificación de micro, pequeña y mediana.

Conocer y analizar la condición actual de esta rama de producción nos permite sugerir acciones de fomento más adecuadas para promover su desarrollo, que tomen más en cuenta esta heterogeneidad existente, y, por tanto, que tengan mayores posibilidades de lograr resultados positivos en su crecimiento.

Este estudio prevé una primera caracterización de la industria del calzado en Managua, Masaya y Granada, identificando los rasgos productivos y comerciales de las empresas. Se busca proporcionar una visión objetiva de la situación actual y de las posibilidades de mejora a partir de un conocimiento más amplio de los cuellos de botella, necesidades, fortalezas y oportunidades del sector.

Por otro lado, el estudio busca construir una primera tipología de las principales clases de artesanos, con el fin de que la misma permita entender mejor la heterogeneidad de las empresas y las distintas necesidades de este sector productivo. Esta investigación se inserta en un contexto donde faltan estudios detallados del sector referido, y, por ello, puede representar un aporte significativo para el conocimiento que de las condiciones del mismo deben tener las instituciones que impulsan su potencialización, por lo que deben realizarse diversos trabajos investigativos que nos permitan profundizar en su conocimiento.

<sup>1</sup> La Estructura de las Empresas en Nicaragua. INEC-MEDE-GTZ, 1998.



---

Los objetivos del estudio son varios: inicialmente, en el ámbito interno, evaluar la organización interna del taller; a lo externo de la empresa, analizar las relaciones horizontales y verticales de ésta con otros talleres y las instituciones de apoyo. Asimismo, desarrollar una tipología de productores que demuestre las diferencias entre los artesanos. Finalmente, realizar propuestas de acciones de fomento dirigidas a artesanos e instituciones de apoyo a la rama.



## 2. Marco teórico<sup>2</sup>

El libro "El campesino-finquero" muestra el esfuerzo que nuestra institución ha estado realizando en el ámbito agropecuario frente a la importancia de conocer y diferenciar a los distintos productores del campo (Maldidier y Marchetti, 1997). Las variaciones son tan grandes que cualquier política de desarrollo necesita tenerlas en cuenta. De otra manera no podría lograr enfocarse en los actores relevantes ni asegurar el éxito de los programas mencionados.

En el ámbito industrial tal esfuerzo es nuevo, especialmente porque busca alcanzar un nivel de detalle más profundo de lo que permite la clasificación estándar, que entre grandes, medianas y pequeñas empresas se adopta en el contexto internacional. La realidad de Nicaragua no presenta una distribución según los distintos tamaños de las empresas, porque las grandes (de más de 100 trabajadores) y las medianas (de entre 50 y 100 trabajadores) son, en realidad, muy pocas. No obstante, quedan las pequeñas empresas, y el resultado económico de éstas es tan variado que se necesita un análisis más detallado de las mismas. Esto permite identificar las variables socioeconómicas que explican las diferentes tipologías de productores, sus características y comportamientos productivos.

Para este fin, los estudios sobre el "sector informal" se vuelven importantes. En efecto, representan un referente fundamental para identificar las tipologías de las empresas y su racionalidad, en particular por el reducido tamaño y por el estatus de informalidad en el cual se encuentran muchas veces las empresas muebleras de Nicaragua. Además, el análisis del sector informal presenta una variedad de teorías, que dan el sentido de mucha heterogeneidad al sector de las micro y pequeñas empresas. Principalmente, existe la teoría "dualista" de la Organización Internacional del Trabajo, que considera el sector informal como una respuesta a la recesión económica y a la marginalización de buena parte de la fuerza de trabajo (Tokman, en Parrilli: 1996). Por otro lado, está el análisis de tipo neoliberal, que configura el sector informal como la respuesta dinámica de los pequeños empresarios frente a las miles de trabas burocráticas puestas por el Estado y los poderes locales (municipalidades), que así buscan conservar la facilidad de acción en la gestión de su empresa, limitando inútiles costos de transacción (De Soto, Ibídem). Además, existe la perspectiva marxista, que considera el sector informal (así como la pequeña industria) como el sector productivo más explotado por la gran industria y el gran capital, en particular en actividades de subcontrato, donde los salarios de los trabajadores y los márgenes de

<sup>2</sup> El marco teórico es retomado de otros trabajos de Nitlapán sobre la cadena maderera/muebles realizados por Mario Davide Parrilli en los cuadernos de investigación Nos. 6 y 9.

---

utilidad son bajísimos, permitiendo a los primeros generar sus grandes utilidades (Portes, Castells y Benton, *Ibíd.*).

De este debate teórico entre distintas perspectivas del fenómeno informal de la micro y pequeña industria, sale exitosa una nueva y más reciente interpretación, que ha sido presentada por la escuela de la FLACSO. Ésta enfatiza la heterogeneidad del sector informal, como compuesto por empresas de todas clases y racionalidades, que entonces responden a los distintos tipos de limitaciones indicadas por las teorías anteriores (Pérez Sainz y Menjívar, *Ibíd.*). En el sector informal, hay empresas de subsistencia que crecen (en número) al empeorar la situación económica, así como otras impulsadas por grandes empresas, que no logran acumular capital por ser particularmente explotadas por las empresas contratantes; también hay empresas dinámicas que están empezando su actividad y se mueven en un entorno informal propio para poder gestionar recursos que, en tal fase, son limitados.

Esta discusión sobre la heterogeneidad de la micro y pequeña empresa urbana provee insumos metodológicos relevantes para nuestro estudio y para la definición de una tipología en el sector de nuestro interés. En efecto, el principal objetivo de este documento se centra en la identificación de esta heterogeneidad, en los tipos de micro y pequeñas empresas, las cuales responden a distintas racionalidades y logran resultados económicos diferentes. La conclusión práctica que sigue de tal tipo de interpretación se extiende también a las empresas de nuestro estudio: si es cierto que el sector de las micro y pequeñas industrias es tan variado, hay que conocerlo bien para poder impulsarlo y sacar sus potencialidades en vista de un creciente desarrollo sectorial y social de la población considerada.

En ese contexto, entra otro importante marco teórico, que aquí será presentado muy brevemente: la especialización flexible (Parrilli, 1998b). Éste no sirve para identificar diferentes tipologías, sino para enmarcar el tipo de análisis de los datos, y la descripción detallada de los rasgos de los distintos tipos de empresas en los diferentes aspectos de la producción industrial. La importancia de tal enfoque teórico depende del nuevo tipo de competitividad que se ha ido desarrollando en la última década en el nuevo mercado "globalizado". La empresa competitiva reconoce los aspectos importantes de la producción interna y de las relaciones externas de abastecimiento de insumos, venta de productos; además, las relaciones horizontales de colaboración y competencia con los otros productores de los mismos bienes. Por eso, la descripción que realizamos sigue esta configuración y clasifica los tipos de empresas según tales aspectos productivos y comerciales.

Las nuevas relaciones industriales conllevan un concepto nuevo de la empresa, que busca responder a la mayor variabilidad de la demanda ampliada, y al mayor peso de la calidad y personalización del producto mediante una organización flexible de los recursos internos y externos a ella, que la haga más competitiva. Esto se logra mediante una mejor coordinación con los otros actores de la cadena productiva (otros productores, proveedores de materia prima y clientes) y dentro de la misma empresa (los trabajadores), para reducir los tiempos de producción, los costos de compra de la materia prima y los desperdicios de insumos; y para mejorar la calidad del producto, y lograr que sea novedoso y aceptado por los consumidores intermedios y finales.

---

En este sentido, el análisis de los datos presenta una primera sección de datos de producción y rentabilidad de las empresas, para entrar al análisis de los aspectos de la vida empresarial que determinan su competitividad. Éstas son las relaciones hacia adelante, mejor conocidas como relaciones de comercialización; las relaciones hacia atrás, o de abastecimiento; las relaciones dentro de la empresa, o sea, las que determinan la organización de la producción; las relaciones horizontales, entre empresas productoras, y, finalmente, las relaciones con instituciones de servicios a la producción, o sea, las instituciones privadas y públicas de apoyo al sector productivo, que mejorando la división y especialización del trabajo, fortalecen la estructura competitiva de todas las empresas del "cluster"<sup>3</sup>.

Todos estos aspectos de la actividad empresarial pueden ser tratados de forma diferente y organizarse según una distinta mezcla competitiva. Fundamentalmente, las formas más claras y antitéticas son el bajo perfil competitivo vs. el alto (Pyke y Sengenberger, 1991), que llevan a una empresa a buscar cómo organizarse cuidando de reducir sus costos de aprovisionamiento, trabajo, subcontrato y venta; y a producir relaciones claramente conflictivas dentro y fuera de ella (bajo perfil competitivo); a buscar cómo crear elementos novedosos de competitividad mediante el impulso a las mejores energías y capacidades de los actores tanto internos como externos, o a incentivarlos mediante mejores salarios y contratos, con el fin de obtener los mejores desempeños de calidad y productividad (alto perfil competitivo). Tal divergencia de enfoque productivo y competitivo se organiza alrededor de las cuatro variables fundamentales de la competitividad --eficiencia, calidad, innovación y mercadeo-- impulsando diferentes mezclas competitivas: más eficiencia estática en el caso del bajo perfil competitivo, y más innovación, calidad y mercadeo en el caso del alto perfil competitivo.

---

<sup>3</sup> Cluster: son agregaciones geográficas y subsectoriales de pequeñas y medianas empresas dedicadas a la elaboración de un único producto final: madera/muebles, textil/vestuario, cuero/calzado, etc.



### 3. Metodología<sup>4</sup>

El enfoque del estudio es socioeconómico y busca identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la industria del calzado. Se aplica un marco teórico basado en la especialización flexible, que permite analizar las pequeñas y medianas empresas en sus relaciones internas (producción, eficiencia y eficacia productiva, ingresos, etc.) y también en las relaciones horizontales con las demás empresas del sector, y verticales (de abastecimiento y comercialización), así como con otros agentes del sistema (alcaldía, asociaciones, ONG, etc.). Por otro lado, se utiliza un enfoque teórico que enfatiza la importancia de la heterogeneidad de los productores (Nitlapán, FLACSO, etc.) para entender qué tipos de éstos existen y cómo pueden/deben ser incorporados al proceso del desarrollo sectorial y nacional.

El ámbito del estudio está restringido a las ciudades de Managua, Masaya y Granada, por ser los centros urbanos que presentan las mayores concentraciones de empresas de este sector; en este sentido, se busca enfatizar la importancia de la concentración geográfica y subsectorial de pequeñas y medianas empresas como una ventaja que permite la creación de externalidades económicas y acciones conjuntas.

La muestra estudiada se tomó a partir de la información estadística del número de talleres existentes en cada ciudad, y fue extraída del Directorio Económico Urbano Nacional del BCN-INEC-MEDE, 1996. Posteriormente, se trabajó en el diseño de un cuestionario-guía, con el cual se recopiló la información primaria proveniente de los productores; se buscó cruzar preguntas de control para llegar a respuestas más veraces sobre aspectos financieros y productivos, para después pasar al procesamiento de los datos y al análisis de los resultados. La muestra de estudio en cada ciudad estudiada es la siguiente.

Cuadro 1: muestra de estudio.

Ciudad	Universo	Muestra	Muestra/ universo local	Universo local/ nacional
Managua *	161	20	12.4 %	9.66 %
Masaya *	988	33	3.3 %	59.33 %
Granada *	146	20	13.7 %	8.76 %
País	1665 **	73	5.6 %	77.8 %

Leyenda: \* BCN-INEC-MEDE, 1996. \*\*: INEC-MEDE-GTZ, 1998.

<sup>4</sup> Se agradece el apoyo brindado por los técnicos de ONUDI, Paul Davidson y Félix Lechado, por su valioso aporte en la discusión de los resultados preliminares y contactos con empresarios del sector.

Este mismo directorio nos proporcionó los nombres y direcciones de los artesanos en las tres ciudades estudiadas. Sobre esta base se realizó una encuesta aleatoria de los artesanos. No obstante, para no tener un sesgo de casos hacia la microempresa<sup>5</sup> el muestreo aleatorio se combinó con una búsqueda dirigida a identificar las empresas pequeñas (6 a 20 trabajadores) y medianas (21 a 50 trabajadores) en las localidades estudiadas (BCN-INEC-MEDE, 1996), mediante las referencias proporcionadas por los artesanos mismos, el técnico en calzado de Nitlapán en Masaya, y el experto de ONUDI en la rama investigada. Se debe aclarar que las referencias proporcionadas sólo permitieron encontrar pocos casos de pequeños artesanos no presentes en el marco muestral, por lo cual la varianza en este orden no se ve afectada de forma significativa. Los datos se muestran tomando como medida estadística la Moda, esto porque dicha medida, de tendencia central, permite ver los comportamientos homogéneos entre los artesanos, a diferencia de otras medidas --como la Media o Mediana-- que tienden a sesgarse con la presencia de valores extremos. La muestra obtenida aleatoriamente según categorías de empresas fue la siguiente:

**Cuadro 2: Número de talleres entrevistados por categoría en cada ciudad**

Ciudad	Micro (1 a 5)	Pequeño (6 a 20)	Mediano (21 a 50)	Grande (> 50)	Total
Managua	19	0	0	1	20
Masaya	14	18	0	1	33
Granada	11	7	2	0	20
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>25</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>73</b>

Fuentes: Encuestas propias, agosto 2000.

Por otra parte, este trabajo está orientado a la identificación de una tipología de productores de calzado que permita determinar la existencia de diferencias entre los productores como base para desarrollar acciones de fomento más adaptadas a sus particularidades. Los criterios básicos para realizar esta diferenciación de grupos de artesanos han sido el ingreso, la racionalidad económica y el mercado.

El primero, *el ingreso económico*<sup>6</sup>, es el factor fundamental para determinar el potencial de los talleres para capitalizarse, realizar inversiones, acceder a préstamos bancarios, etc., lo que al fin determina la capacidad de desarrollo de los artesanos. Además, permite identificar grupos de ellos que muestran capacidad real de dar un salto cuantitativo y cualitativo en su actividad, al tener mayor capacidad de realizar inversiones que estimulen su desarrollo. Se busca determinar un nivel de ingreso que además de cubrir los gastos familiares<sup>7</sup>, deje espacios para realizar eventuales inversiones productivas en el taller. En este sentido, como unidad de medida, puede ser utilizada la

<sup>5</sup> El directorio Económico Urbano Nacional del BCN-INEC-MEDE, elaborado a partir del censo económico urbano de 1995, no realiza una desagregación amplia de los talleres según número de trabajadores, y se limita a clasificarlos como A: > 30 empleados, B: 6 a 30 empleados y C: de 1 a 5 empleados. El análisis del censo realizado en 1998 por INEC-MEDE-GTZ, hace una mayor desagregación de las empresas según el número de trabajadores, pero no precisa el número de empresas por ciudad, según esta clasificación.

<sup>6</sup> Se tomaron en cuenta otros ingresos (remesas, familiares que aportan al gasto familiar, etc.) para no menospreciar el ingreso proveniente de la actividad zapatera y así llegar a un ingreso real de la familia.

<sup>7</sup> El promedio de personas por familia urbana es de 6.1, INEC, 1998.

---

canasta básica de 53 productos. Para julio de 2000, el valor promedio de ésta era de C\$2,447.81 (FIDEG, 2000). Con un ingreso menor al valor de la canasta básica una empresa se puede considerar de subsistencia, ya que no logra cubrir los gastos familiares, y, mucho menos, empezar un proceso de capitalización para su negocio. En cambio, un ingreso más o menos alto (C\$4,000 a C\$5,000), permite cubrir los gastos familiares y empezar un proceso de acumulación para la empresa.

El criterio de la *racionalidad económica* permite identificar diferentes lógicas productivas. Esta noción de racionalidad aquí expresada va más allá de la noción neoclásica del desempeño económico, la cual se circunscribe a la maximización de la ganancia y minimización de costos. Una concepción más amplia involucra aspectos de capacidades personales y la búsqueda de formas de producción más competitivas, que no sólo resulten en la maximización de las ganancias, sino también en la mejora del medio productivo y comercial donde operan el individuo y/o empresa.

El marco teórico de este estudio expone dos racionalidades productivas que se ajustan a la realidad de los artesanos nicaragüenses: alto y bajo perfil competitivo. El primero enmarca a la empresa en un enfoque más moderno y amplio de competitividad, orientado a conceptos de eficiencia, calidad, innovación y mercadeo; el segundo orienta a la reducción de costos de producción, mediante la compra de materia prima e insumos de menor calidad, baja de salarios a trabajadores, lo que lleva a una competencia destructiva entre artesanos por vender, y afecta la calidad de los productos. Tales enfoques permiten diferenciar con claridad los tipos de empresarios: unos que se pelean continuamente por el pequeño mercado local, botando precios y bajando la calidad (éstos difícilmente ascenderán a otro estadio de desarrollo), y otros, que con el apoyo necesario pueden en poco tiempo llegar a ser empresarios sólidos financiera y productivamente, y liderar el desarrollo del sector.

El tercer criterio es *el mercado de destino* de la producción. Por medio de éste, se pueden determinar márgenes de ganancia, exigencias de calidad, capacidades de mercadeo y posibilidades de ampliación de la producción. Conocer el mercado donde venden los artesanos es básico para desentrañar su lógica comercial y las posibilidades que tienen para ampliar las ventas.

Por lo general, los productores tienen varios clientes de diferentes mercados; sin embargo, hay un tipo de mercado al cual dirigen la mayor parte de sus ventas. Esto determina su capacidad para identificar oportunidades comerciales y la lógica comercial con la que trabajan. En cada uno de los tipos de productores identificados hay diferencias significativas en este aspecto. En este sentido, se identifican algunas clases de ventas con diferentes potenciales de demanda y generación de ingresos al artesano, y a la vez ilustran al eslabón comercial:

- **Ventas a personas particulares o privadas:** Es una transacción directa entre el artesano y el usuario final del producto, este último encarga un par de zapatos para su uso porque lo desea muy personalizado, define el estilo, el tipo de cuero y hasta regatea el precio con el productor. Este mercado no permite al artesano una estabilidad en la producción, ya que las compras son eventuales, y, además, los márgenes de ganancia son generalmente muy bajos.



- 
- **Ventas al mercado popular:** Se realizan a los tenderos de los mercados populares y baratos. Este mercado se caracteriza por no demandar productos de calidad y pagar bajos precios por ellos. Es una plaza reñida, en el sentido de que hay disputas por precio entre el zapatero y el comerciante. Por lo general, las ventas se realizan al crédito.
  - **Ventas a tiendas:** Se efectúan a establecimientos comerciales (misceláneas) dedicados a la venta de diferentes tipos de productos. Como las anteriores, las ventas son al crédito.
  - **Ventas a intermediarios:** Se llevan a cabo con personas dedicadas a la reventa del calzado. Estos actores trabajan al por mayor y tienen sus clientes por diferentes lugares del país.
  - **Exportación:** Se supone que el mercado de exportación permite obtener mejores ingresos por la mayor capacidad de consumo de la población del resto del área centroamericana. Además, permite al artesano adentrarse en la actividad exportadora y conocer un mercado más competitivo, o donde la calidad relacionada con un precio es un factor determinante de su permanencia en el mercado.

Otros criterios como el nivel de producción o capital físico del taller (maquinaria) son factores muy variables entre los casos como para formar grupos homogéneos de estudio.

## 4. Antecedentes y estadísticas sectoriales

### 4.1. ANTECEDENTES

La rama cuero/calzado ha atravesado por varias crisis e implementación de políticas que han repercutido positiva y negativamente en su desempeño. Desde 1980 se ha buscado, bajo diferentes enfoques, lograr el desarrollo al sector; no obstante, los resultados en todos los casos han sido más negativos que positivos. Esto se evidencia en las continuas reducciones del número de talleres y del empleo generado. Una visión histórica del sector es la siguiente:

Durante los años 80, el gobierno sandinista diseñó una serie de medidas económicas dirigidas al desarrollo del sector productor de calzado. Entre ellas, estaban: el aumento del gasto público, crédito amplio y subsidiado, aseguramiento de los insumos, protección a la producción nacional a través de la imposición de medidas cuantitativas y cualitativas, elevados aranceles a las importaciones, exoneración de impuestos sobre la renta y aranceles a la importación de maquinaria y equipo. Para 1980 existían alrededor de 800 talleres de calzado (Conapi, 1993), la mayoría agrupados en cooperativas de producción. La mayor de ellas fue la CORPICMA, de Masaya, con 324 socios.

Para 1985, la importancia de la rama se incrementó y el número de talleres se elevó a 1,762 establecimientos que generaban 8,298 puestos de trabajo. Para el siguiente año, se produjo un descenso: el número de talleres se redujo a 1,571 y generó 6,454 puestos de trabajo (Conapi, 1993). A partir de esta fecha empezaron a impactar negativamente las medidas económicas implementadas por el gobierno y el sector sufrió severas reducciones. Para muchos artesanos, ésta fue la época de auge productivo, pues se tenía un mercado asegurado tanto a lo interno como en el comercio con los países socialistas. La producción se elevó aritméticamente, mientras la calidad se redujo en grado sumo, ya que ésta no era una exigencia del mercado.

Para 1989, con el objetivo de reactivar el sector después de su descenso en años anteriores, se promulgó la Ley de Protección y Estímulo a la Pequeña y Mediana Industria; sin embargo, no sirvió de mucho, ya que este sector no era importador directo de los insumos utilizados ni sujeto de IR por la reducida ganancia generada.

Durante este período (del 80 al 89) se dio un proceso de transición. Los talleres que eran manejados básicamente de forma manual, y cuyos productos eran artísticos y de calidad, pasaron a un sector

---

productivo que debía abastecer a la población en un período de crisis y bloqueo económico. Esto los obligó a ofrecer productos básicos a bajo precio, y, lógicamente, disminuyeron los niveles de calidad.

Debido al bloqueo comercial impuesto por EE.UU. se dio la necesidad de racionalizar el uso de los insumos y materias primas. Para tener acceso a ellos los artesanos debían asociarse en cooperativas de producción, fuera de ellas no se podía producir. En estas asociaciones la maquinaria y equipos eran propiedad de los trabajadores, asimismo, las utilidades generadas eran repartidas entre los socios. Además, se controló el mercado para la distribución de la producción, y el Estado estaba a cargo del acopio y distribución de los productos. Durante este período el mercado se mantuvo cautivo --producto del bloqueo económico--, sin embargo, representó la época de oro para muchos artesanos, ya que todo lo que producían se vendía, sin que importara la calidad de los productos. Esto afectó la calidad, ya que ésta no era un requisito para vender en el mercado.

Para 1989, el número de talleres había disminuido en un 34%, y para 1992 el MEDE tenía contabilizados sólo 321 talleres de calzado. De éstos, el 40% se dedicaba a la producción de calzado femenino, el 20% al calzado masculino, y el restante 23% se ocupaba de la producción de calzado para niño, ortopédico y otros. Se cree que el número de talleres era mayor, y que una gran cantidad de ellos no estaban registrados. (Sánchez, 1993).

En 1993 se dio la verdadera apertura económica y el sector continuó su tendencia negativa. La apertura comercial fue tan fuerte y rápida que no dio tiempo para preparar a las empresas para un cambio tan radical: de una economía altamente subsidiada y protegida se pasó a otra de libre mercado, lo cual provocó el cierre de muchas empresas. De 1990 a 1993 la protección arancelaria se redujo en un 78%. El Derecho Arancelario de Importación (DAI), que para 1989 era de 80%, para el 90 bajó a 20%, y para el 92 a 15%. El Impuesto de Timbres Fiscales (ITF), se elevó de 3 a 5% del 92 al 93. El Impuesto Selectivo de Consumo (ISC), que en 1991 alcanzaba el 100%, ese año se redujo a 40%; a 20% en el 92, y llega a 15% en el 93.

El calendario de desgravación arancelaria acordado en las rondas de negociaciones ha dado preferencias a Nicaragua por su lamentable situación económica, manteniendo aún, a los productos externos, aranceles más altos que el resto de países centroamericanos. No obstante, el objetivo era equipararse con el resto de países de la región, y para los primeros años del 2000 reducir a cero la carga impositiva a los productos extranjeros.

Las cooperativas de producción, que tenían un mercado cautivo, se disolvieron por su falta de competitividad, y la maquinaria quedó en manos de unos cuantos socios. Esta experiencia de cooperativismo --forzada y al final frustrada-- dejó una fuerte desconfianza hacia cualquier forma de organización colectiva, y actualmente limita el desarrollo de acciones conjuntas que permitan lograr resultados no alcanzables de forma individual.

Éste es uno de los principales obstáculos que enfrentan las diferentes instituciones de apoyo --públicas y privadas-- al crear grupos de artesanos. El desarrollo del cluster hacia formas más complejas y competitivas de producción territorial, como son los distritos industriales, tiene su

---

base, sobre todo, en los lazos de confianza que los individuos logran establecer para llevar a cabo acciones conjuntas (producción, comercialización, crédito, etc.), que redunden en la mejora de la empresa y del sistema local de empresas.

Los últimos datos sobre el número de empresas en el sector datan de 1996, cuando el número de talleres registrados llegó a los 1,648, de los cuales el 93.3% son microempresas de 5 trabajadores o menos (INEC-MEDE-GTZ 1998).

En cuanto al estado tecnológico del sector, para 1993, el 80% de los talleres no tenían maquinaria o sólo poseían las máquinas más sencillas por línea de producción. Hoy, este aspecto no ha cambiado mucho, pues falta equipo adecuado, y el existente presenta un alto grado de obsolescencia. Algunas de las máquinas presentes en los talleres son adaptaciones, tal es el caso de las máquinas Singer, que originalmente está diseñada para coser telas, y han sido adaptadas para coser calzado. Esto no permite mejorar la calidad de los productos ni obtener series estandarizadas de éstos.

Otro problema clave del sector es la falta de capacidad empresarial. Muchos de los artesanos tienen un bajo nivel de educación formal, lo que se demuestra en un débil control de costos y fijación de precios; asimismo, esto incide en la productividad del trabajo, ya que el productor, al no controlar debidamente los costos, no puede planificar de forma objetiva un nivel de producción que cubra los costos fijos, y determinar cuántos de éstos deben reducirse para ser más eficiente.

La falta de capacidad gerencial también afecta su habilidad para definir el segmento de mercado al cual debe dirigir sus productos y desarrollar una adecuada estrategia de mercado. Los productores comercializan sus obras finales de manera individual y muy empírica (ofrecer directamente a los clientes con una muestra del producto), sin usar técnicas de mercadeo o publicidad que den a conocer sus productos (Conapi, 1993).

Otro problema crucial en el sector es la falta de hormas adecuadas --piezas de madera o plástico de forma similar al pie humano, que se usan para configurar sobre ellas el corte del cuero (fase de alistado) y más tarde fijar la suela (fase de montaje)--, lo cual incide de manera negativa en la calidad del producto, ya que permite darle forma al calzado, y variar las medidas y estilos elaborados. Con el fin de poder tomar cualquier medida de calzado que sus clientes demanden, los pequeños talleres invierten solamente en la compra de hormas.

El mercado nicaragüense es pequeño, tanto en número de consumidores como en su capacidad de compra --5 millones de habitantes, cuyos hogares, en un 82.3%, se encuentran en situación de pobreza relativa o extrema (Presidencia de la República, 1999)--, lo que dificulta la comercialización de los productos. Además, la reducción de barreras comerciales ha permitido la importación masiva de calzado, que por su bajo precio ha ganado un amplio margen de mercado entre la población de bajos y medianos ingresos.

El desarrollo de la rama está estancado y la tendencia se orienta al cierre de muchas pequeñas empresas que no logran insertarse en el mercado y encontrar espacios para competir, principalmente,

con los productos extranjeros. Hasta las grandes empresas están trabajando a menos del 50% de su capacidad instalada por la falta de oportunidades en el mercado interno, y por su dificultad para entrar en el mercado internacional.

## 4.2. RESUMEN ESTADÍSTICO DE LOS FLUJOS COMERCIALES:

### EXPORTACIONES VS. IMPORTACIONES

A partir de 1990, con el inicio de la liberalización de la economía, se empezó a generar un crecimiento acelerado en las importaciones de calzado que compiten fuertemente con la producción nacional por el reducido mercado local. La industria del calzado nicaragüense, cautiva durante la década pasada, no se encontraba en condiciones de competir con el calzado extranjero en aspectos de calidad, cantidad y precio. Además, la desconfianza hacia acciones conjuntas, producto de las frustradas experiencias cooperativistas de la década de los 80, obstaculizó el desarrollo de acciones de colaboración que ayudaran a superar las debilidades individuales.

El siguiente cuadro muestra los volúmenes y las principales líneas de calzado que se han exportado en los últimos años.

Cuadro 3: Principales líneas de calzado exportado (US\$)

Tipo de calzado	1999	1998	1997	1996
Botas y botines de cuero	242,480.85	79,295.5	124,246.2	223,067.9
Sandalías de cuero natural	157,650.3	236,780.6	268,883.6	56,604.0
Calzado para deporte de cuero natural y suela sintética	0	82,442.4	348,877.3	112,873.5
Calzado deportivo con suela sintética y parte superior de materia textil	15,574.7	147,153.1	99,925.5	0
Calzado de cuero natural y suela sintética	2,437,179.6	2,348,434.9	1,297,656.8	656,135.8
Calzados de cuero o tela y suela sintética	406,595.8	289,857.8	183,019.1	0
Parte superior del calzado	37,493.6	77,958.0	0	0
Otros tipos de calzados	37,998.4	68,774.1	164,450.5	60,677.9
<b>Total</b>	<b>3,334,973.2</b>	<b>3,330,696.4</b>	<b>2,487,059</b>	<b>1,109,359.1</b>

Fuente: Departamento de Estudios Económicos, BCN, 2000.

Las exportaciones de calzado son bajas si se comparan con los volúmenes importados y el número de empresas existentes en la rama. De igual forma, los datos muestran una tendencia a mantener los volúmenes exportados anualmente o incrementarlos en reducidas cantidades.

Las estadísticas no dan una definición más exacta de los tipos de calzado exportado. No obstante, productos como botas y botines, sandalias y otros tipos de calzado elaborados en cuero representan el grueso de las exportaciones. El incremento de las exportaciones del 99 con respecto al 98 no es sustancial; sin embargo, en este par de años se observa un salto interesante en la línea de botas y calzado de tela, aunque también se baja la producción baja en otras líneas de calzado, como sandalias y zapatos deportivos.

La cantidad de líneas de calzado que se exporta es reducida. Esto se debe a la tradición que se tiene en ciertas líneas (sandalias, botas, y zapato cerrado para mujer, por ejemplo) y al limitado acercamiento al mercado de exportación.

La determinación de los mercados a los cuales se dirigen nuestros productos es un aspecto muy importante para determinar la competitividad de la industria en el ámbito internacional, y la capacidad de los agentes exportadores para penetrar en estos mercados. El cuadro siguiente muestra los principales mercados de destino de las exportaciones de calzado nicaragüense.

**Cuadro 4: Principales países de destino de las exportaciones de calzado (US\$)**

País	1999	1998	1997	1996
Costa Rica	2,647,205.50	2,776,856.70	1,889,807.40	659,109.10
El Salvador	298,647.20	269,491.80	247,172.60	322,341.00
Guatemala	228,199.00	130,577.30	166,803.10	83,013.70
Puerto Rico	72,828.50	17,880.00	8,212.10	0
Honduras	30,117.20	9,747.90	80,605.90	15,083.30
Panamá	35,703.80	23,343.50	13,463.20	4,579.00
EE.UU.	21,697.80	30,803.80	49,006.00	8,113.00
Otros 12 países	574.20	41,995.40	29,216.00	17,120.00
No clasificados	0	0	2772.60	0
<b>Total</b>	<b>3,334,973.20</b>	<b>3,300,696.40</b>	<b>2,487,058.90</b>	<b>1,109,359.10</b>

Fuente: Departamento de Estudios Económicos, BCN 2000.

Respecto de otros países, la producción nicaragüense presenta un amplio espectro de mercados, que son el destino de los productos; sin embargo, la mayoría de estos países demandan pequeñas cantidades. Los principales mercados los representan los países de la región centroamericana, encabezados por Costa Rica. Esto es debido a las similitudes culturales y a la cercanía geográfica, que facilitan las transacciones comerciales y los tratados de libre comercio, desarrollados desde hace más de una década (MCCA<sup>8</sup>).

<sup>8</sup> MCCA: Mercado Común Centroamericano.

---

Puede ser que para el mercado costarricense sea un estímulo la gran cantidad de nicaragüenses radicados en ese país, lo que constituye una demanda étnica para los productos nacionales. El mercado estadounidense no se muestra muy receptivo con nuestros productos, ya que es muy exigente en calidad, aunque podría ser estimulado, aprovechando también el mercado étnico presente en estados como la Florida, donde habita un gran número de latinos, particularmente nicaragüenses. Este aspecto de la demanda (demanda étnica) juega un papel muy importante que debe ser tomado en cuenta al desarrollar acciones de mercadeo dirigidas a países donde la presencia de nicaragüenses ayude a estimular una demanda inicial.

Las entrevistas a los artesanos de calzado indican que parte significativa de las exportaciones a los países de la región son realizadas por pequeños exportadores --muchos de ellos artesanos-- que llevan pequeños volúmenes de diferentes rubros (calzado, muebles, hamacas, artesanías, etc.) a las ferias centroamericanas y/o a clientes que han logrado establecer en estos países (al igual que en la rama madera, Narváez 1999). La actuación de estos pequeños exportadores de ferias se limita a la venta de unos cuantos productos, no aprovechan este espacio comercial para dar a conocer la calidad de los productos nicaragüenses, conocer las características de la demanda del país, y establecer contactos comerciales que permitan incrementar la frecuencia de las exportaciones, volúmenes de las mismas y utilidades obtenidas. El eslabón exportador está poco desarrollado, incluso las grandes empresas que tienen mayores capacidades no exportan cantidades significativas (¡¡Sandak exportó 250 mil dólares el año pasado!!). Aún no hay un verdadero eslabón exportador de calzado, parecen no existir agentes exportadores dedicados exclusiva y constantemente a la exportación de este producto. Lo contrario ocurre en las importaciones, pues se observa un gran desarrollo de las tiendas que ofrecen calzado importado.

Las importaciones de calzado también han tenido su centro de atención dentro de la demanda nacional. El siguiente cuadro permite mostrar cuáles son los tipos de calzado más demandados en el extranjero.

**Cuadro 5: Principales tipos de calzado importados (US\$)**

Tipos de calzado	1999	1998	1997	1996
Calzado usado	1,068,085.92	407,472.8	440,201.0	2,693,001.4
Calzado de caucho o plástico	1,177,339.2	1,053,843.0	766,922.6	505,960.0
Calzado de cuero y suela de cuero que cubran el tobillo	592,663.9	609,505.1	0.0	458,131.8
Botas y botines de cuero, para deporte	412,967.2	0.0	0.0	0.0
Botas y botines	1,322,764.0	1,476,430.7	607,324.8	496,848.9
Calzado deportivo con suela sintética y parte superior de tela	1,821,844.4	1,849,206.9	606,611.8	278,393.6
Calzado con suela de cuero o caucho y parte superior de tela	1,700,910.9	1,158,747.1	864,343.0	614,085.5
Calzado de cuero con suela sintética o cuero natural	0.0	293,683.8	0.0	309,069.7
Calzado de cuero o materia textil y suela sintética	1,424,645.5	1,267,387.3	897,173.9	809,811.0
Otro tipo de calzado	3,564,357.8	2,032,655.8	1,864,915.1	1,392,830.7
<b>Total</b>	<b>13,085,578.8</b>	<b>10,148,932.5</b>	<b>6,047,492.2</b>	<b>7,558,132.6</b>

Fuente: Departamento de Estudios Económicos, BCN, 2000.

Las importaciones se han centrado sobre diferentes tipos de calzado deportivo, en su mayoría de material sintético, que los hace más vistosos y atractivos a los consumidores.

Las importaciones han crecido a un ritmo mucho más acelerado y sostenido que las exportaciones. Incluso se observa una tendencia decreciente en estas últimas desde 1997 a 1999. Parte de la explicación del acelerado crecimiento de las importaciones está en la apertura comercial realizada a inicios de los 90 con la reducción de las barreras comerciales para los productos extranjeros. Ésta ha hecho más favorable la importación que la compra interna del producto<sup>9</sup>.

A partir de 1990, Nicaragua debía empezar un proceso que la llevara a equipararse económicamente al resto de países de la región; en este sentido, los primeros cambios que se realizaron fueron en el plano de la política comercial. La apertura comercial fue tan rápida que no dio espacios a las empresas para prepararse a un cambio tan radical. Se pasó de una forma radical de una economía proteccionista y planificada a una economía de libre mercado. El incipiente desenvolvimiento de las exportaciones (aunque hay que mencionar que una parte, posiblemente no despreciable de éstas, no figuran en las estadísticas debido a su condición clandestina) y el auge de las importaciones se debe a dos grandes factores: por un lado, los problemas estructurales que presenta el sector

<sup>9</sup> Hay que señalar también la "perversión arancelaria" mencionada por el ministro de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC), Norman Caldera, y el gerente general de la fábrica de calzado Sandak, señor Wagner Roda. Ellos manifiestan la existencia de aranceles sobre los insumos industriales, más altos que el paralelo arancel sobre los productos terminados. Esta política impulsa claramente la compra de éstos en el extranjero, en lugar de fomentar su producción por parte de los industriales nacionales.



---

zapatero, que bloquean la competitividad del sector, y, por el otro, las medidas macroeconómicas desarrolladas con el fin de liberalizar la economía. En esta segunda causa tenemos la sobrevaluación del córdoba frente al dólar y el fácil acceso que tuvo el comercio nacional a la divisa barata; además, las modificaciones introducidas a raíz de la reforma tributaria, que abaratan las importaciones mediante la reducción de impuestos y aranceles a la importación (Envío No. 111, pág. 36, 1991). El rango de aranceles existentes, que a inicios de 1990 oscilaba entre el 20 y el 200%, para 1993 se redujo a un rango de entre el 10 y el 40% (BCN, 1994). Esto explica gran parte del acelerado crecimiento de las importaciones.

Los datos sobre los volúmenes comerciados y el crecimiento de las importaciones de calzado manifiestan que hay un amplio mercado interno que no está satisfecho con la oferta nacional, y que está siendo acaparado por productores extranjeros. Esto evidencia: primero, que la oferta nacional no satisface la demanda nacional por razones de calidad y precio, lo cual a su vez es reflejo de las serias limitaciones estructurales del sector, y, segundo, que existe espacio en el mercado nacional para dar un fuerte impulso al sector productor para su posterior salto a los mercados externos. Se puede conjeturar que gran parte de estas importaciones están dirigidas al segmento poblacional de más bajos ingresos, ya que gran parte del calzado importado --que proviene de los países asiáticos-- es de material sintético y barato.

Para 1999 se incrementa sustancialmente la partida de "calzado usado" o de segunda, o "calzado de paca", como se le llama popularmente. Este tipo de calzado se encuentra en grandes cantidades en muchas tiendas (Calzado Luzma, por ejemplo, puestos callejeros y en el Mercado Oriental de Managua), y está dirigido a la población de bajos y medianos ingresos; su ventaja es el módico precio al que se ofrece y la calidad del producto. En dólares esta partida no se muestra muy elevada; sin embargo, en volumen debe ser diferente, se debe tomar en cuenta que este calzado entra barato, lo que permite importar una gran cantidad de pares con reducido capital; prueba de ello es la gran cantidad de tiendas que lo ofrecen.

Al respecto, muchos productores se han quejado por las importaciones ilegales de calzado, las cuales, en su fuerte competencia con los productos nacionales, los han desplazado del mercado local porque su precio es mayor.

Cuadro 6: Importaciones de calzado y accesorios por países de origen (US\$)

Países	1999	1998	1997	1996
Alemania	4,092.0	45.4	34,329.1	695,850.2
Bolivia	13,780.3	35,985.2	36,044.0	21,924.8
China (Taiwan)	89,637.6	289,372.5	53,752.0	758,308.1
China, Rep. Popular de	271,103.0	79,250.9	190,810.7	67,794.7
Colombia	35,441.0	7,825.0	4,417.4	36,125.2
Costa Rica	569,237.5	414,900.9	236,292.1	207,852.1
EE.UU.	4,315,283.4	3,224,961.7	2,166,577.3	3,054,157.1
El Salvador	1,519,881.5	1,086,011.1	676,669.1	714,821.5
Guatemala	2,043,092.2	1,398,400.3	578,465.7	592,563.5
Honduras	289,601.4	380,664.1	147,447.6	144,153.5
Hong Kong	271,037.7	0.0	16,413.5	12,608.2
Italia	22,868.8	1,016.0	3,151.0	7,026.2
Japón	53,486.5	0.0	2,951.9	62,304.6
México	352,051.5	146,288.1	124,119.1	199,447.7
Panamá	3,096,911.9	2,961,534.7	1,697,260.4	602,734.3
Suecia	3,127.1		3,611.6	238,233.0
Otros 32 Países	134,946.0	122,676.5	75,179.7	142,227.8
<b>Total</b>	<b>13,085,579.4</b>	<b>10,148,932.4</b>	<b>6,047,492.2</b>	<b>7,558,132.5</b>

Fuente: Departamento de Estudios Económicos, BCN, 2000.

El cuadro anterior muestra un amplio número de países que encuentran oportunidades de mercado en nuestra población; sin embargo, el fuerte de estas importaciones está centrado en los países del área centroamericana, EE.UU. y Panamá. Los casos de Panamá y Guatemala, merecen ser particularmente analizados, debido a que estos países sirven de "puertos de transbordo" para introducir el calzado asiático sintético, barato, y materia prima, razón por la cual las importaciones directas de los países asiáticos no se muestran muy elevadas. Los tratados comerciales desarrollados con las demás repúblicas del área centroamericana otorgan a los productos elaborados procedentes de la región, tarifas especiales y exenciones de impuestos; esta ventaja comercial regional es aprovechada por exportadores de otros países para triangular exportaciones, o sea, utilizar a terceros con los cuales se tienen acuerdos comerciales (en este caso Guatemala y Panamá) como "vías de traspaso", para introducir sus productos en otros mercados con los cuales no se tienen facilidades comerciales, haciendo pasar los productos como "elaborados" en el país centroamericano utilizado como enlace comercial.

El Salvador muestra altos volúmenes debido a que posee una fuerte industria de calzado orientada a la exportación; el calzado de la industria salvadoreña ADOC tiene presencia en toda Centroamérica a través de diversas tiendas. Por su parte, Estados Unidos despunta como el principal exportador

---

de calzado a nuestro país, especialmente de zapatos deportivos sintéticos. Las importaciones estadounidenses se centran en marcas reconocidas (Fila y Nike, entre otras) de alta calidad y precio. Asimismo, de este país proviene el grueso de calzado usado deportivo, que tiene gran aceptación entre la población de bajo ingreso.

Costa Rica está incrementando paulatinamente los volúmenes exportados a nuestro país. Esto puede deberse al desarrollo de su industria de calzado y a la migración de artesanos nacionales que van allá buscando nuevos horizontes, y llegan a trabajar en los pequeños talleres de dicha nación.



## 5. Análisis de los resultados

En este apartado se analizan los resultados obtenidos de los estudios de casos de los productores de calzado en las tres ciudades analizadas. Se inicia con la definición de una tipología de productores de calzado, y, posteriormente, con el análisis de aspectos internos (financieros, productivos, organización interna) y externos a la empresa (relaciones verticales y horizontales), según la tipología identificada con antelación.

### 5.1. TIPOLOGÍA DE PRODUCTORES

La diferenciación básica de los productores sobre la base del ingreso, racionalidad económica y el mercado, permite distinguir 3 tipos (basándose en los criterios señalados en la página 7 de la metodología), todos ellos con diferentes capacidades de generación de ingresos y capitalización. Esto nos permite ir distinguiendo tipos de productores con potencial de desarrollo que pueden liderar las iniciativas que se impulsan en su localidad.

Cuadro 7: Tipos de artesanos por ciudad

	Managua	Masaya	Granada	Total	% del total
Subsistencia	14	8	6	28	38.3
Tradicionales	5	20	12	37	50.7
Competitivos	1	5	2	8	11
Total	20	33	20	73	100

Fuente: Encuestas propias, agosto 2000.

La primera categoría la constituyen los artesanos de subsistencia. Representa al grupo pobre<sup>10</sup> de los zapateros; son microempresas con un máximo de 4 trabajadores (incluyendo al dueño del taller). Son artesanos que presentan total falta de capacidades gerenciales (administrativas, mercadeo, inversión, etc.) y una muy limitada visión de la actividad. Esto los lleva a buscar la subsistencia del taller basándose en la reducción de la calidad de los productos y de los precios de venta; el oficio es

<sup>10</sup> El concepto de Pobreza es muy complejo y discutido; aquí el concepto plantea realizar una comparación en cuanto al ingreso obtenido y la capacidad de capitalización por los diferentes tipos de artesanos, y no ahondar la discusión o cálculo del mismo.

---

mantenido porque reporta un pequeño ingreso a la familia. Específicamente, son artesanos que trabajan pequeños pedidos, "rumberos" que hacen trabajos de reparación, y zapateros de calzado ortopédico que trabajan de forma esporádica. La poca inversión que logran realizar se limita a herramientas y hormas para cambiar los estilos del calzado. Los ingresos obtenidos no superan los C\$2,000 por mes debido a los pequeños volúmenes de producción, que no superan los 100 ó 150 pares de zapatos mensuales.

En términos del capital del taller en maquinaria, poseen no más de C\$ 2,000 en patrimonio, pues se limitan a una o dos máquinas de coser hechas, adaptadas a partir de una máquina para coser tela (máquinas Singer) heredada de sus padres o comprada usada. En cuanto a mercado, su producción está dirigida, sobre todo, a consumidores finales, lo cual no permite estabilizar ni incrementar su producción e ingresos. Su tendencia es a caer y cerrar la actividad, ya que encuentran grandes obstáculos para competir con el calzado importado.

El segundo tipo de artesanos es el de los **Tradicionales**. Es un grupo bastante amplio que muestra rasgos pertenecientes a los otros tipos. Futuras investigaciones podrían ahondar más y especificar diferencias en su interior. Los tradicionales representan al típico productor zapatero que mantiene las tradiciones de trabajo: elaborar el calzado característico de la localidad, vender al mercado local y en poca medida al departamental, y producir orientados por la demanda de los comerciantes. Son productores que van desarrollando sus capacidades gerenciales, pero que aún no asignan mucho valor a los diferentes aspectos de la actividad: calidad, mercadeo, relaciones verticales y horizontales, etc. Pueden trabajar con calidad, pero su falta de visión y la fuerte competencia los orientan muchas veces a competir bajando los precios de venta. El ingreso neto obtenido es considerable, y por lo general muestran una Moda de C\$6,000/mes. Su mercado es amplio, y está representado principalmente por tiendas, dentro y fuera de la localidad, aunque se dan casos aislados de artesanos que venden su producción a particulares, y obtienen altos ingresos. Su tendencia es a mantenerse, debido a que todavía encuentran limitaciones para ampliar su radio de acción y lograr nuevos mercados.

El tercer grupo de artesano es llamado **Competitivo**. Representa al grupo fuerte de los zapateros en lo financiero y productivo. Éstos son empresarios que poseen una visión más amplia y desarrollada de la actividad, que dan valor a los diferentes aspectos del trabajo y que buscan formas competitivas de salir adelante y mejorar continuamente. Su objetivo es seguir creciendo de forma consistente, basando su desarrollo en la mejora de la calidad de los productos, y en la orientación a clientes que demandan grandes cantidades de calzado.

El ingreso, medido por la Media, está por los C\$10,000/mes. El número de trabajadores es superior a los trece, pero se encuentran casos de talleres donde hay hasta 30 empleados, y está la gran empresa con más de 100 trabajadores. El alto ingreso de este grupo ha motivado la adquisición de maquinaria para ampliar la capacidad productiva y satisfacer la demanda de su mercado. Muchos de ellos poseen un vehículo para realizar las gestiones del trabajo. Su tendencia es a crecer y desarrollarse (con excepción de las grandes empresas que se encuentran en franca caída). A pesar de las limitaciones que ha impuesto la liberalización comercial, ellos han podido identificar

oportunidades de mercado con las cuales ampliar su producción. Esto se evidencia en el nivel de producción alcanzado, que se mantiene en los 1,000 pares de zapatos por mes. Este grupo es muy dinámico, y busca continuamente oportunidades de mercado tanto en el país como en el extranjero.

## 5.2. DATOS FINANCIEROS

En este acápite se entra al análisis de los aspectos financieros y productivos que presentan más específicamente las diferencias entre los tipos identificados.

Cuadro 8: Variables productivas y financieras

	Subsistencia	Tradicionales	Competitivos
Ingreso mensual (C\$)	900	6,000	10,000
Producción (pares)	≤ 100	400	1,000
Capital taller C\$ *	≤ 2,000	5,000 **	20,000 **
Peso de los costos	72 %	83 %	82 %
Peso insumos	30 %	32 %	21 %
Peso del cuero	27 %	25 %	26 %
Inversiones recientes	11 %	30 %	75 %

Leyenda \*: El concepto de capital está referido al capital físico de la maquinaria de trabajo. \*\*: Se excluyen casos con capital superior a C\$100.000. Fuente: Encuestas propias, agosto de 2000. Los datos se refieren a la Moda estadística.

Como se hace hincapié en la descripción inicial de los tipos de artesanos, el ingreso es uno de los criterios base para realizar esta tipología. Por eso, el cuadro muestra una marcada diferenciación del ingreso en los diferentes grupos.

El primer grupo alcanza valores muy bajos de ingresos mensuales. Asimismo, la producción elaborada es poca, lo cual da una explicación del bajo nivel de ingreso generado. Existe una correlación muy fuerte (0.924<sup>11</sup>) entre el número de trabajadores y la producción mensual de calzado, lo que luego influye sobre el ingreso. Como es lógico suponer, a mayor número de trabajadores es mayor la producción alcanzable. Hasta una cantidad de 4 trabajadores, los talleres mantienen un nivel de producción que no supera los 100 pares de zapatos por mes, e ingresos que alcanzan escasamente los C\$1000/mes. A partir de los cinco trabajadores, empieza a mostrarse un incremento continuo en la producción y el ingreso generado; los productores Tradicionales están más consolidados y tienen un mercado más amplio, además, mantienen una media de 400 pares de calzado al mes. Por su parte, los productores Competitivos --con más de trece trabajadores-- presentan una fuerte producción, característica de sus talleres más fortalecidos, y propia del gran número de trabajadores.

<sup>11</sup> Correlación al 95% de confiabilidad.

---

El taller es una extensión de la casa, sea la sala o hasta el patio de la misma. No hay separación del espacio doméstico y del productivo, lo que afecta el desempeño del trabajo, al no brindar las condiciones para laborar adecuadamente por el hacinamiento que se padece. Sólo el grupo Competitivo tiene el taller separado de la casa, por lo cual existen mejores condiciones de trabajo.

El capital invertido en los talleres, en términos generales, es reducido. El 57% de la muestra tiene un capital inferior a los C\$5,000. Los artesanos de subsistencia constituyen el grupo más pobre en este aspecto. Ellos apenas poseen la maquinaria básica para trabajar: una máquina de coser, una desbastadora, y, en ocasiones, un motor adaptado a varias funciones; por lo general tienen máquinas obsoletas y/o hechizas. Muchos artesanos no poseen máquina de pasado, por lo cual realizan el proceso manualmente o compran el servicio a un costo que oscila entre los C\$1.5 y C\$3 por par (dependiendo del tipo de calzado), a los artesanos tradicionales y competitivos, quienes han encontrado --en esta debilidad de otros-- una oportunidad para obtener otros ingresos y utilizar la capacidad instalada de su taller. Los artesanos competitivos muestran mejores condiciones tecnológicas; maquinaria industrial como cortadoras, desbastadoras, prensas mecánicas, inyectoros de suelas y troqueles, entre otros.

El pegado de la suela al cuero armado o fase de montado, requiere colocar al calzado bajo una fuerte presión para que se logre una adecuada unión de las partes; además, se necesita que el adhesivo pegue adecuadamente, lo que requiere agregar calor a la pieza para que el adhesivo suelte de forma rápida los compuestos químicos que permiten que las partes se unan. Ante su falta de prensas, los pequeños talleres han improvisado artesanalmente este tipo de maquinaria (prensa mecánica o una prensa con una resistencia eléctrica para agregar calor) como una opción ante a la falta de recursos para invertir en maquinaria industrial.

Existe una correlación muy baja entre el capital del taller y la producción obtenida (0.294), se podría decir que el capital no influye tan decisivamente en la producción como la mano de obra. Muchos de los artesanos prefieren contratar mano de obra temporal cuando hay picos de producción en ciertos meses, en vez de comprar maquinaria especializada. Ello, en parte, debido a la menor inversión que esto implica, y a la poca disponibilidad de recursos para la inversión; además, hay que destacar que poseen maquinaria, aunque la mayor parte de la misma es obsoleta y hechiza (Conapi, 1993), lo que no permite ampliar la producción consistentemente sin afectar la calidad del producto. Por otra parte, muchos artesanos no sienten necesitar más y mejor maquinaria para responder a las demandas de su mercado, aunque otros sí han expresado necesitarla, ya que sus compradores exigen más calidad, o bien, porque quieren expandir su producción a niveles mayores que los actuales, buscando nuevas plazas.

Los artesanos **Competitivos** son quienes poseen las mayores inversiones en el taller, con maquinaria industrial (pasadoras, desbastadoras, inyectoros de suelas, troqueladora, entre otras), y en muchos casos hasta vehículo para agilizar la compra de los insumos y realizar las ventas. Esto les permite trabajar con mejor calidad y responder a pedidos grandes de productos. Estos productores se encuentran en mejores condiciones de liquidez, por lo que invierten en la compra de maquinaria que les permita mejorar y ampliar la producción. Junto a ello, han sabido identificar oportunidades

---

de comercialización para colocar la producción, de forma que no se enfrentan a la barrera del mercado, que ha provocado el fracaso de muchos artesanos.

El peso de los costos de producción (cuero, materiales y mano de obra) es un punto importante para identificar qué tipo de insumos o materia prima carga el mayor peso dentro de ellos. En general, en los tres grupos, el costo es alto e involucra más del 70% con respecto al precio de venta del producto. Son los artesanos tradicionales y competitivos quienes presentan los costos más elevados, ya que utilizan en mayor medida cuero industrial o artesanal, a diferencia de los artesanos de subsistencia, que emplean, sobre todo, telas sintéticas, lo cual reduce de manera significativa los costos de producción, por el menor precio que tiene la yarda de este producto en relación con el valor del pie de cuero<sup>12</sup>. Además, el mercado al que se orienta no es exigente, lo que implica la utilización de insumos de menor calidad --y por lo tanto baratos--, que reducen un poco el costo de producción. El uso de cuero sintético o tela, como la llaman los artesanos, es una de las opciones para reducir costos, y generar el capital necesario para la producción. No obstante, representa una pérdida de valor en la cadena productiva nacional del cuero, ya que esta materia prima es importada y no permite valorizar la materia prima nacional.

El peso del cuero con respecto al precio de venta se muestra elevado para los diferentes tipos de zapateros (25 a 27%); sin embargo, pesa más para los artesanos de subsistencia debido al precio relativamente barato al que venden los productos, y a los pequeños volúmenes que logran producir, lo cual les deja una baja rentabilidad. Por el contrario, el peso del cuero para los artesanos competitivos no supera el 30%, en parte por el alto margen de ganancia que obtienen, que deja espacio para dar mayor valor a otros aspectos, como la remuneración de la mano de obra y la compra de mejores suelas y/o cajuelas, con el objetivo de mejorar la calidad de los productos. El peso de los insumos con respecto al precio de venta es elevado, por el alto costo de las suelas (hasta C\$35 por par). Éstas se importan, debido a que las elaboradas en el país son de baja calidad.

---

<sup>12</sup> El precio de la yarda de tela oscila entre 55 y 65 córdobas; el pie de cuero industrial cuesta entre 17 y 25 córdobas; y el precio del pie de cuero artesanal oscila entre los 8 y 18 córdobas.



## 5.3. ORGANIZACIÓN INTERNA

El siguiente cuadro nos presenta la parte organizativa de las empresas. Esto nos da elementos para analizar la competitividad a lo interno de éstas.

Cuadro 9: Organización interna

	Subsistencia	Tradicionales	Competitivos
No. trabajadores	1 a 4	5 a 12	> 13
Calificación de la M.O.	Empírica	Empírica	Empírica y técnica
Organización	Artesanal	Funcional	Funcional
Permanencia de los productos	1 día	1 a 15 días	1 a 15 días
Desperdicio de cuero	0 a 5%	0 a 10%	5 a 20%
Defectos % (1)	0 %	0 a 20 %	0 a 10 %
Salario semanal montador C\$	150 (2)	300	500
Salario semanal alistador	100	400	600

1: Porcentaje fallado de cada 50 pares elaborados. 2: El 60% no tiene montador. 3: El 64% no tiene alistador. En ambos casos (2 y 3) la fase de alistado o montado la realiza en dueño del taller. Fuente: Encuestas propias, agosto 2000. Los datos se refieren a la Moda estadística.

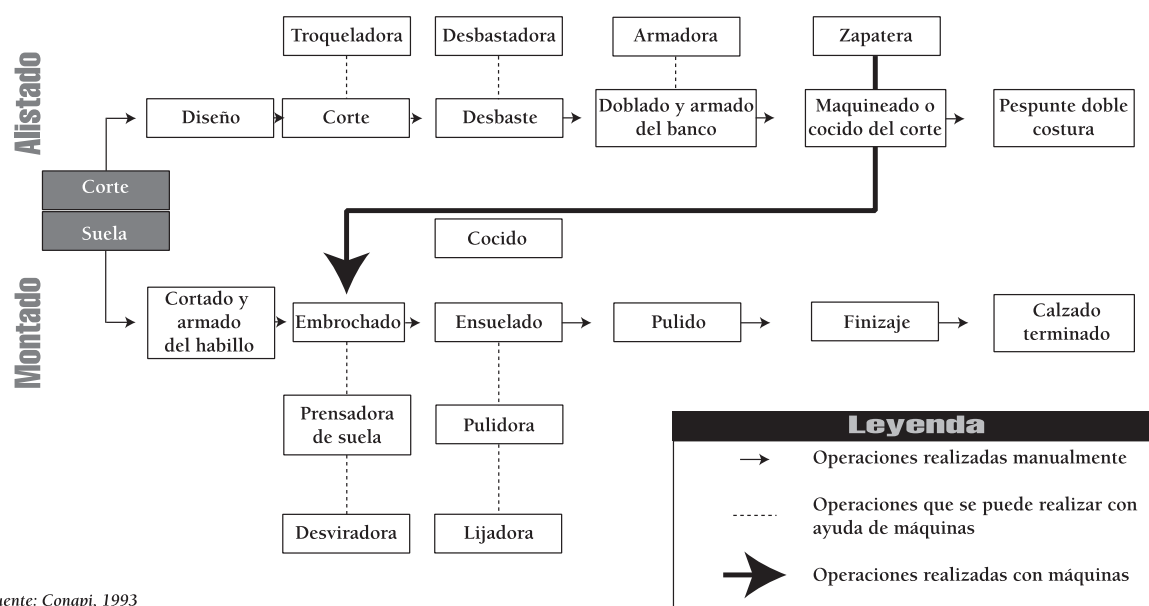
En la industria del calzado nicaragüense, una de las deficiencias a lo interno de las empresas es la baja calificación de la mano de obra. La gran mayoría de los artesanos ha aprendido el oficio de forma empírica; por lo general, empezaron como aprendices en algún taller a temprana edad. La forma de enseñanza tradicional es repetitiva, o sea, imitar la forma de trabajo como enseña el "maestro", si éste aprendió mal y/o si las técnicas no son las adecuadas, el proceso de producción conducirá a resultados poco favorables: baja calidad en los productos, desperdicio de materia prima, falta de innovación, resistencia al cambio, etc. Los artesanos competitivos tienen también una mano de obra calificada, sobre todo empírica; no obstante, a diferencia de los otros grupos hay presencia de trabajadores con conocimientos técnicos, capacitaciones en la fábrica o, en otros casos, que han llevado cursos de preparación técnica ofrecidos por ONG locales.

Solamente los artesanos de Subsistencia muestran una organización del taller de forma artesanal o semiartesanal. El bajo número de trabajadores en este tipo de talleres indica que no hay separación de funciones en el proceso de producción, y el artesano elabora todo el producto. Estas empresas utilizan muchas veces la autoexplotación familiar como alternativa para competir por precios u obtener una pequeña utilidad para el hogar. En los demás grupos se ejecuta una separación y especialización de las operaciones. Esta separación tradicional de funciones está centrada básicamente entre el alistador y el montador<sup>13</sup>, aparte de éstos se pueden contratar a un "contraestrella", que compra los materiales

13 El alistador está encargado de las funciones básicas: diseño, corte, desbaste, doblado, armado y maquinao. El montador es encargado de cinco funciones: corte y armado del habillo o plantilla del zapato, embrochado, ensuelado, pulido y finizaje.

e insumos, y supervisa los productos elaborados por los dos primeros trabajadores, y aprendices (generalmente niños) para que ayuden en algunas labores y vayan aprendiendo el oficio. La ausencia de escuelas técnicas demuestra falta de conocimientos teórico-prácticos adecuados que ayuden a mejorar el proceso de producción y la calidad de los productos.

### Proceso de producción del calzado



Fuente: Conapi, 1993

El tiempo de permanencia de los productos en el taller nos da a conocer el tiempo que el calzado se mantiene almacenado hasta su venta. Esto, desde el punto de vista financiero, significa un costo, ya que representa dinero estacionado en producto terminado; cuanto mayor sea el tiempo que los productos permanezcan almacenados antes de la venta, menor liquidez financiera tendrá la empresa. En el estudio, este tiempo de permanencia es corto. Los artesanos de **Subsistencia** terminan el pedido y lo entregan el mismo día. Ellos se limitan a elaborar sólo lo que ya tienen convenido con sus clientes, y difícilmente confeccionan más productos para buscar nuevos compradores, en parte porque tienen limitadas capacidades de mercadeo para identificar oportunidades comerciales; pero la principal causa reside en la falta de capital para elaborar más productos, ya que sólo trabajan moviendo el dinero invertido en el pedido que tienen contratado. Los productores tradicionales y competitivos muestran una ampliación del período de queda de los productos, en estos últimos hasta un mes de espera para la venta. Muchos de estos artesanos producen grandes cantidades para las cuales no tienen, en su totalidad, asegurado el mercado, y deben esperar que sus clientes realicen nuevos pedidos o encontrar otros compradores donde colocar la producción almacenada. Los artesanos competitivos no tienen falta de liquidez ni una gran necesidad económica, por lo que pueden soportar el costo financiero de tener calzado almacenado en espera de mercado, lo que no ocurre con el primer tipo de zapateros, que necesitan recuperar el capital invertido lo más rápidamente posible para financiar el siguiente ciclo de producción. Esto demuestra la baja capacidad económica de los artesanos y la importancia que el crédito puede jugar para solventar el proceso de producción.

---

Otro punto importante es el desperdicio de materia prima que se genera durante el proceso de producción, debido a la menor o mayor atención al trabajo y a las técnicas utilizadas. El primer tipo de artesanos muestra el más bajo nivel de desperdicio, ya que sus clientes no demandan mucha calidad en los productos (consumidores finales); además, su orientación es a bajar costos reduciendo la calidad, debido a que el bajo precio al que venden los productos no justifica una mayor atención al trabajo. En cambio, para los artesanos tradicionales y competitivos, la calidad es un aspecto que toma importancia en sus productos y es exigencia de sus clientes. El cuidado al trabajo es mayor, lo que genera mayor cantidad de desperdicios en las fases de corte y desbastado.

El porcentaje de productos fallados mostrados por los diferentes tipos de artesanos es bajo. El criterio básico que ellos utilizan para medir este aspecto es el número de rechazos que tienen por parte de sus clientes; sin embargo, debe considerarse que muy pocos artesanos otorgan una garantía formal a éstos, en caso de que detecten productos defectuosos y pretendan realizar una devolución posterior a la compra. Una vez que el calzado sale del taller, es difícil que se puedan hacer reclamos. Debido a que la relación con los clientes es a menudo de compraventa, no se estima necesario darle alguna seguridad por lo que está comprando. No existe un sistema de control de calidad durante el proceso de producción que revele los defectos en el calzado y permita hacer los cambios de inmediato, evitando reclamos y pérdida de compradores. La forma tradicional de control de calidad es la supervisión directa que el "maestro" hace al trabajo que el alistador o montador van realizando o, en muchos casos, la revisión del producto terminado. Algunos productores competitivos dan más importancia a este aspecto del proceso productivo, y tienen un "contramaestre" que se encarga de revisar constantemente las distintas fases de elaboración, y señala al trabajador las fallas detectadas en su trabajo para que las corrija de inmediato.

Por otra parte, a pocos productores les gusta aceptar que su trabajo es de baja calidad, y se califican a sí mismos como los mejores artesanos de la localidad. Sólo los que han tenido algún contacto con el mercado de exportación (trabajando para exportadores, participando en las ferias centroamericanas o exportaciones directas) conocen las desventajas de sus productos frente a la competencia; los demás, tienen al zapatero vecino para realizar sus comparaciones y creerse mejores que él.

En cuanto a salarios, la forma tradicional de pagar a los trabajadores es por obra, o sea, por cada par de zapatos terminado. Hay diferencias en el precio por obra entre el alistador y el montador, generalmente el salario es mayor para el montador debido a que su trabajo requiere de más operaciones y tiempo; sin embargo, es menor su salario semanal, ya que su proceso de trabajo requiere más tiempo que el alistado, y realiza menos productos. La forma de trabajo de las grandes empresas, que pagan utilizando tablas de tiempo, es diferente. Éstas miden el tiempo requerido por el trabajador para realizar una fase del calzado con respecto a una norma o parámetro. El salario del obrero dependerá del tiempo utilizado para realizar su función con respecto a esta norma, con un incentivo o sanción en dependencia del mayor o menor tiempo utilizado.

El cuadro también muestra que los salarios más bajos son pagados por los artesanos de subsistencia. La reducción del salario es una forma de competir con los demás talleres. No se hace una valoración de la mano de obra y su importancia en la mejora de la calidad y la producción. Por su parte, los

artesanos tradicionales y desarrollados pagan mejor a sus trabajadores; éstos saben que esa medida garantiza mejores precios y ganancias por un producto de calidad. Además, suelen contratar a un "contraamaistro" que supervisa la calidad del producto entregado por cada trabajador, lo que une el incremento en el salario a la exigencia en la reducción de defectos.

## 5.4. ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA Y RELACIÓN CON PROVEEDORES

Las relaciones con los proveedores son otro aspecto importante que ayuda a conocer la dinámica del eslabonamiento hacia atrás. El modelo de la especialización flexible promueve la reducción de los inventarios de materia prima e insumos a las necesidades mínimas, para operar reduciendo costos de almacenamiento; al mismo tiempo, incentiva la necesidad de mejorar las relaciones con los proveedores para lograr un aprovisionamiento eficaz y evitar la falta de materia prima que detenga el proceso de producción.

Cuadro 10: Abastecimiento de materia prima<sup>14</sup>

	Subsistencia	Tradicional	Competitivos
Tipos de cuero	Cuero y telas	Cuero y telas	Cuero
Compra de cuero (pies)	≤ 100	600	1200 (1)
Compra de tela (yardas)	20	75	0.0
Proveedor	Tiendas	Tiendas y tenerías	Tiendas y tenerías
No. Proveedores	1 a 2	2 a 4	2 a 5
Relaciones	Compraventa	Compraventa	Compraventa y largo plazo
Forma de pago	Contado	Contado y crédito	Contado y crédito

Legenda: 1: se excluyen las grandes empresas que compran miles de pies de cuero industrial por mes, y materia prima sintética a granel para inyectar suelas y botas. Fuentes: Encuestas propias, agosto de 2000.

En cuanto a la materia prima, se usa cuero artesanal --en menor medida-- y telas sintéticas. El primero es elaborado en pequeñas tenerías artesanales que no logran un producto de buena calidad por comprar el cuero crudo maltratado de las reses que se sacrifican en los rastros municipales (Parrilli, 2000). La tela sintética es un sustituto del cuero, y por su bajo precio es un fuerte competidor de éste. La tendencia, según los artesanos, es a incrementar su uso por su bajo costo y la aceptación que el calzado está teniendo en el mercado. El cuero industrial tiene distintos niveles de calidad, sin embargo, es mucho mejor que el artesanal, lo que permite alcanzar mejores productos. El principal fabricante de cuero

<sup>14</sup> No existe una Moda (valor estadístico más repetido en una serie de valores), por ello, se utiliza la Mediana estadística, la cual es un valor promedio más ajustado y menos tendiente a sesgos que la Media.

---

industrial es la tenería Bataan, en León. Los artesanos seleccionan el tipo de materia prima que utilizarán en dependencia de sus recursos y de la calidad con que trabajen.

Entre los productores de subsistencia hay una sustitución bastante fuerte (50% y 50%) de la tela sintética por cuero, con tendencia a incrementar el uso del primero. Esto se debe al intento por reducir los costos de producción para colocar el producto en el mercado a un precio aceptable para el típico consumidor de calzado nacional. El uso de ambos tipos de materiales se debe también al trabajo por pedidos. Es el cliente quien decide el material que quiere para su calzado, cambiando el artesano, entre uno y otro material, según la demanda de los consumidores finales.

Por su parte, los productores tradicionales tienen un uso bastante diversificado, y utilizan los tres tipos de materia prima, sin embargo, predomina el empleo de cuero industrial. Al igual que el grupo anterior, el uso de materiales sintéticos y cuero artesanal se debe a la búsqueda de reducción de costos que permita vender a los consumidores nacionales.

El último tipo de productores se limita al uso de cuero, principalmente industrial. Para ellos la calidad es importante, y la obtención de buenos materiales es el paso inicial para asegurar ésta, aunque ello involucre un pago mayor por el cuero comprado. Están claros de que un buen producto involucra la compra de materia prima e insumos de calidad, y pagan el precio que sea necesario por ellos, sabiendo que el costo será recuperado en la venta.

En cuanto a los volúmenes de compra de cuero, las diferencias son relevantes y hay una clara diferenciación entre los tipos. Generalmente, la compra se realiza semanal, y varía en dependencia del tamaño de los pedidos que tengan contratados o la época del año. Como se espera, el grupo de subsistencia muestra reducidos volúmenes por los bajos niveles de producción que logra contratar. Los productores tradicionales y competitivos necesitan comprar grandes cantidades, por lo cual mantienen contratos con las tenerías para asegurarse el aprovisionamiento. Estos últimos suelen mantener un stock de materiales para hacer frente a cualquier pedido imprevisto o vender a otros artesanos. No obstante, no es muy común la práctica de mantener inventario. Esto no se da con el objetivo de reducir costos -- como argumenta el modelo de la especialización flexible--, sino por la falta de recursos y la inseguridad del mercado, lo cual no permite hacer una programación segura de la producción futura.

En cuanto a los proveedores de cuero e insumos, básicamente hay dos tipos: las tiendas (peleterías) y las tenerías. Las primeras se ubican en mayor número en Masaya, debido a la alta concentración de empresas en dicha ciudad. Junto al cuero y la tela sintética ofrecen una gran variedad de productos para zapatería (herrajes, pega, suelas, mostacilla, esponjas, entreforro, etc.). Por lo general actúan como intermediarias de la fábrica extranjera, y como proveedores exclusivos de sus productos para una localidad. En cuanto a las tenerías, existen muchas en el país, pero la principal proveedora es la Bataan, en León, por la calidad del cuero que elabora y los volúmenes procesados. Por su parte, las tenerías artesanales elaboran productos de baja calidad que venden a precios diferenciados según su categoría (calidad A, B, C o D) o el tipo de cuero. Muchos artesanos compran a éstas el cuero o materiales de baja calidad (cuero de descarte, por ejemplo) para las partes internas del calzado. Los artesanos de subsistencia compran sólo en las tiendas porque demandan pequeñas cantidades, y tienen un par de distribuidores fijos donde

siempre realizan la compra. Los artesanos tradicionales y competitivos, además de las compras comunes en las peleterías (por la variedad de materiales e insumos) van directamente a las tenerías, porque necesitan grandes cantidades de buen material y buscan asegurar el aprovisionamiento del mismo.

Las relaciones<sup>15</sup> con los proveedores son algo diferenciadas: el primer grupo no desarrolla relaciones estables y se limita a la compraventa de contado; los volúmenes de cuero e insumos comprados son pequeños y poco frecuentes, por lo cual no pueden acceder a las ventajas que una relación más estable y estrecha puede ofrecer. Por su parte, los artesanos tradicionales no dan mucho peso a este aspecto, y compran principalmente de contado; cambian de proveedor en varias ocasiones buscando un precio menor para el cuero, con el fin de lograr un pequeño ahorro. En cambio, los competitivos muestran relaciones más estables, y aprovechan éstas para obtener beneficios. Uno de los frutos de estas relaciones son las ventas al crédito. Las tiendas de insumos brindan materiales hasta con un mes de crédito (esta financiación no es gratis, incrementan un poco el valor de los productos para no tener una pérdida financiera). Para muchos artesanos es una ventaja, ya que el crédito viene a financiar su proceso de producción. Algunos prefieren trabajar con el crédito de los intermediarios de insumos y no con los préstamos de las pequeñas intermediarias financieras. Las tenerías también brindan financiamiento a las grandes empresas y a muchos talleres que compran grandes cantidades de cuero.

## 5.5. COMERCIALIZACIÓN Y MERCADEO

Este acápite entra a analizar el aspecto de la comercialización y cómo se comportan los diferentes tipos de productores ante el mercado, y las acciones que desarrollan para mantenerse o para buscar nuevos clientes.

Cuadro 11: Comercialización y mercadeo

	Subsistencia	Tradicionales	Competitivos
Competencia	Fuerte	Fuerte	Fuerte
Forma de competencia	Precio y calidad	Calidad y precio	Calidad
Cooperación	Muy poca	Muy poca	Poca
Forma de cooperación	Préstamo de herramientas	Préstamo de herramientas y trabajadores	Materia prima y subcontrato
Apreciación del Clustering	Nada o desventajas	Nada o desventajas	Nada o ventajas

Fuente: Encuestas propias, agosto del 2000.

<sup>15</sup> El concepto de la "relación" productor-proveedor, aquí está referido a aspectos de compra-venta y abastecimiento de materia prima y materiales, así como a la confianza y conocimiento entre las partes, que puede desarrollarse producto del continuo intercambio. Aspectos que pueden agilizar o estancar el proceso de producción, y hasta resolver eventuales problemas financieros al momento de la compra de insumos.

---

En cuanto a líneas de productos hay una diferenciación completa entre Masaya y Granada. La primera se especializa en calzado para mujer (zapato cerrado y sandalias), en cambio la segunda lo hace en calzado para hombre (zapatillas, botas, botines, etc.). Diferente de estas ciudades, Managua no muestra una especialización hacia alguna línea de calzado en particular, y trabaja orientada por la demanda del mercado. Esta especialización productiva lleva aparejada una diferencia sustancial en el costo de producción, precio de venta y margen de ganancia por par de calzado. Además, representa una ventaja en el mercado, ya que cada ciudad se caracteriza por su producción, lo que atrae a los clientes y facilita la comercialización.

El calzado femenino requiere menor cantidad de cuero e insumos en comparación con el masculino, lo que influye sobre el precio de venta del producto. En Masaya, esta tradición productiva por el calzado femenino parece venir de la década de los 80, cuando el Estado formó la imagen de la "Masaya artesana", con prestigio y calidad en diferentes manufacturas. Los artesanos de calzado de esta ciudad se sienten más artistas en la elaboración de calzado para mujer, sobre todo de las sandalias, ya que se necesita más cuidado y exactitud en el corte de los materiales; el calzado para varón utiliza mayor cantidad de cuero e insumos (como media para un calzado cerrado de varón los artesanos utilizan 2.25 pies de cuero, una bota puede llevar 3 pies o más) lo que influye en el precio de venta.

Los artesanos de **Subsistencia** tienen una producción muy variada, ya que trabajan básicamente por pedidos, elaborando el tipo de calzado que el cliente pida, o trabajan los estilos que están de moda en el mercado, cambiando cada semana los tipos de calzado elaborado. Su falta de recursos no les permite especializarse sobre alguna línea de calzado en la cual desarrollar su experiencia, por lo que tienen que tomar lo que los clientes demanden.

Los productores **Tradicionales** muestran una producción orientada más al calzado para mujer. En este grupo tienen un mayor peso los artesanos de Masaya, que se especializan en esta rama (zapato cerrado y sandalias). Entre ellos impera la tradición de continuar elaborando el calzado que hicieron sus padres o maestros. Continúan la tradición como su mismo nombre lo dice. Como se mencionaba, los artesanos de Masaya se ven a sí mismos como "artistas" y mejores zapateros en comparación con sus colegas de Granada. Es toda una imagen de calidad, desarrollada posiblemente con el auge del turismo, su relación con los trabajos manuales que se ofrecía a los visitantes más el impulso que el gobierno sandinista le dio a la producción de esta ciudad.

Por su parte, los **Competitivos** mantienen una producción diversificada, pocos se han especializado en algún tipo de calzado en particular. Aquí hay lógicas productivas diferentes, hay quienes se especializan y quienes diversifican. Los primeros han desarrollado su experiencia y tradición como productores de un tipo de calzado en un tipo de cuero (generalmente industrial), tienen un mercado bien establecido y se consideran como los mejores productores de la localidad. Por otro lado, las empresas de mayor tamaño diversifican su producción para poder usar la capacidad instalada de su taller, necesitan diversificar las líneas con el objetivo de cubrir diferentes mercados y rentabilizar su inversión.



---

En cuanto a los márgenes de ganancia obtenidos, los artesanos de Subsistencia tienen un buen margen de utilidad por producto, medido por la Mediana, que está por los C\$30 por par de calzado; esto se debe a la personalización que el artesano da al producto y a los pequeños volúmenes de producción, con lo que busca obtener la mayor ganancia posible por cada par de calzado elaborado. Hay una lógica diferenciada por parte de este artesano en dependencia del cliente al cual vende. Como se menciona antes, las ventas a consumidores finales dejan un margen de ganancia considerable; no obstante, las ventas a este mercado son irregulares y reducidas. En cambio, las ventas a comerciantes del mercado popular permiten incrementar un poco el nivel de producción, pero los márgenes de ganancia unitaria se reducen de forma considerable hasta C\$7 por par de zapatos. Los artesanos tradicionales tienen un margen de ganancia unitario mucho menor, que alcanza los C\$10 por par. Por su parte, los artesanos competitivos tienen un margen de C\$12 por par de calzado. No obstante las disparidades en cuanto a ganancia unitaria, la variabilidad en las cantidades elaboradas por cada tipo de artesano (cuadro # 8) marca una diferencia sustancial en los ingresos totales obtenidos de la venta de los productos.

En cuanto a clientes, el mercado marca una fuerte diferencia entre los tipos. Los artesanos de **Subsistencia** orientan sus ventas básicamente a consumidores finales, en menor medida al mercado popular. Esta forma de comercialización representa una fuerte desventaja para su desarrollo, pues las ventas se ven limitadas a los pedidos de uno o dos pares de calzado realizados por un consumidor final, o el par de docenas de zapatos que el cliente del mercado les hace de forma semanal o mensual. Este mercado es incapaz de brindarles una oportunidad de desarrollo, ya que la demanda que logran obtener es muy baja, lo cual imposibilita la capitalización del taller. La actividad los limita a ser los zapateros del barrio, que producen para los vecinos que desean un par de zapatos con algún estilo personal. No se genera una producción continua que los mantenga activos todo el tiempo. En los periodos malos del año se limitan a realizar reparaciones de zapatos --rumbos, como se conoce--, o en muchos casos cierran el taller y buscan otra actividad hasta que lleguen los meses de mayor demanda y puedan reanudar su labor. Unitariamente, el margen de ganancia obtenido es mayor al que alcanzan los demás artesanos; no obstante, las pequeñas cantidades elaboradas no permiten lograr satisfactorios niveles de utilidad.

Por su parte, los artesanos **Tradicionales** y **Competitivos** orientan sus ventas, principalmente, a las tiendas e intermediarios que compran al por mayor, lo cual les permite poder bajar el margen de ganancia unitario y recuperarlo en los volúmenes vendidos. Su mercado debe ser lo más amplio posible para mantenerlos activos la mayor parte del año. Por lo general, cuentan con varios clientes fijos con los que llevan años de realizar negocios, lo cual facilita las transacciones. Las compras se realizan con cierta periodicidad en cantidades que varían según la temporada del año. Los productores tradicionales tienen sus clientes, sobre todo, dentro de la localidad; sin embargo, la lucha por crecer los ha arrojado a buscar mercado en otros departamentos.

Particularmente en Masaya, la diferencia entre los tipos de artesanos es muy marcada, los zapateros de subsistencia se quedan en la localidad; los tradicionales, con el mercado local y ventas en los departamentos del Pacífico; los competitivos, extendidos por todo el país y el extranjero, sobre todo con la línea de botas que mantiene una fuerte demanda entre el campesinado de la zona Norte



---

del territorio nacional. Estos últimos productores no encontraron espacios de ampliación en el mercado local, por lo cual se vieron impelidos a buscar mercado en los diferentes departamentos, donde la competencia no fuese tan fuerte, y lograran establecer clientes. Incluso, algunos, logran exportar sus productos a los países de la región (mediante intermediarios o exportaciones directas), alcanzando mejores márgenes de utilidad y entrando en la competencia internacional.

Al igual que la sección anterior, el concepto de "relaciones" productor-comerciante, implica transacciones comerciales de compra-venta y el desarrollo de relaciones entre productores y compradores, como la confianza --producto del conocimiento entre ambas partes-- que agiliza las transacciones, y la resolución de problemas, como iliquidez momentánea, o necesidad de créditos para ampliar las operaciones, contratos verbales, etc.

En esta línea --la fortaleza de las relaciones establecidas con los compradores--, los artesanos de subsistencia muestran mantener relaciones de compraventa con sus clientes, debido a que venden sobre todo a consumidores finales con quienes difícilmente volverán a realizar tratos, y con los cuales no se pueden esperar ventajas de la relación. Los otros tipos de artesanos --en particular el grupo competitivo--, aparte de las usuales relaciones de compra-venta con clientes eventuales, han ido desarrollando relaciones de largo plazo con otros clientes, lo cual les permite tener mayor seguridad en la comercialización. Sin embargo, estas relaciones de largo plazo se encuentran limitadas a aspectos como: la compra exclusiva a un productor, la compra con una periodicidad determinada, o el hacer el pago sin retrasos. No se han podido desarrollar relaciones de mercado --como reza la especialización flexible-- en las cuales se puedan resolver problemas financieros o arreglar formas de pago que no le resten liquidez financiera al artesano. Además, desconocen las ventajas de la cooperación, porque ambas partes se ven como actores independientes que deben obtener la mayor ganancia posible a costa del otro, lo que se traduce en la pérdida para el sistema en su conjunto.

Un punto importante a tratar son las actividades que los artesanos desarrollan para dar a conocer su trabajo y buscar mercado, las cuales evidencian la importancia que dan a la promoción de sus productos y a su capacidad para buscar y aprovechar oportunidades de mercado. De forma general, este aspecto es muy pobre dentro de la actividad. Por un lado, los artesanos no cuentan con muchos recursos para invertir en actividades en las que no ven el efecto de forma inmediata y palpable, en forma de producción o efectivo. Por el otro, desconocen la importancia de este aspecto y lo consideran más un gasto que una inversión.

La principal actividad desarrollada es la imitación de marcas o estilos de calzado que están de moda (89%). La demanda cambia rápidamente de una semana a otra, y es muy común la práctica de "copiar"<sup>16</sup> los estilos que más se están demandando en el momento. Esta identificación de los estilos se hace a través de referencias de sus clientes, visitas a los mercados, y, sobre todo, a partir de la experiencia personal, para ver qué se está vendiendo. Es una forma práctica y rápida de producir

---

<sup>16</sup> Éste es un factor positivo si se toma en cuenta que otras experiencias, como la asiática, deben parte de su éxito comercial a la estrategia de imitación de productos con alta demanda. La imitación es una estrategia fundamental cuando una industria no se encuentra lo suficientemente cimentada para competir en el mercado con sus propios productos y diseños.

---

y vender lo que se demanda. La mujer juega un papel muy importante en la comercialización, por lo general, es ella quien se encarga de realizar las ventas, y quien da al productor la información de lo que se está moviendo en el mercado.

La segunda forma de promoción es el crédito (56%), en menor medida entre el grupo de subsistencia (35.7%). Parece inconsistente el hecho de que talleres con poca capacidad financiera, que tienen restringido acceso al crédito, brinden esta ventaja a sus clientes. Sin embargo, la realidad es otra, porque ésta es una forma de comercialización casi obligada para el artesano. Los clientes piden que les dejen los productos al crédito, porque de otra forma no compran, y el artesano se ve obligado a dejar los productos para poder vender, es un "toma o deja".

Esto viene a reducir, aún más, la ya limitada liquidez financiera del artesano que financia la actividad comercial con los pocos recursos de que dispone. Por esto, los artesanos afirman que es el comerciante quien se queda con la mayor ganancia generada por el producto, y ellos quienes cargan con los mayores riesgos y menores utilidades. Parte del riesgo en esta forma de transacción son los clientes de difícil paga. Por lo general, el crédito que otorgan es de una semana (ocho días como ellos lo llaman), sin embargo, algunos comerciantes utilizan este crédito para apalancarse financieramente, retardando el pago más de lo acordado, pagando en cuotas según cómo vayan las ventas, o, peor aún, no pagando. Esto desestabiliza al artesano en lo económico, provocándole crisis que pueden llevarlo hasta la quiebra.

Los artesanos competitivos venden casi sólo al crédito, su posición financiera estable les permite soportar en su haber altas cuentas por cobrar; además, utilizan esta forma de comercialización no porque el mercado la exija, sino porque saben que es una estrategia para hacer nuevos clientes y mantener las relaciones con los ya establecidos.

La última forma de publicidad expresada es una garantía "informal" o de palabra (48%) que el artesano da a sus clientes. Éste se hace responsable ante cualquier devolución por fallas en los productos. Sin embargo, esta garantía no lleva ningún soporte legal que ampare al comprador; además, según los artesanos, son raros los casos en que posterior a la compra les reclaman o les devuelven productos.

Otras formas de publicidad, como la propaganda a través de medios masivos: radio, T.V. o periódicos, no son utilizadas por el alto costo que su empleo implica, y están fuera de la capacidad financiera de los micro y pequeños empresarios. Asimismo, el desarrollo de marcas es muy reducido, bien porque es desconocida su utilidad o bien porque resulta muy difícil crearlas y lleva mucho tiempo que sean aceptadas en el mercado y brinden los frutos esperados.

## 5.6. COORDINACIÓN ENTRE EMPRESAS

La competitividad también tiene que ver con el tipo de relaciones que las empresas establecen con las demás del sector. Esto posibilita que puedan aprovecharse oportunidades para emprender acciones conjuntas y lograr resultados que, de forma aislada, no podrían ser alcanzados. Por el contrario, se debe determinar si se desaprovechan ventajas que no representan ningún costo (economías externas, Di Tommaso, 1999), pero contienen un alto beneficio para los implicados. El siguiente cuadro muestra las relaciones de competencia y colaboración desarrolladas por los artesanos.

**Cuadro 12: Coordinación entre empresas**

	<b>Subsistencia</b>	<b>Tradicionales</b>	<b>Competitivos</b>
Competencia	Fuerte	Fuerte	Fuerte
Forma de competencia	Precio y calidad	Calidad y precio	Calidad
Cooperación	Muy poca	Muy poca	Poca
Forma de cooperación	Préstamo de herramientas	Préstamo de herramientas y trabajadores	Materia prima y subcontrato
Apreciación del Clustering	Nada o desventajas	Nada o desventajas	Nada o ventajas

*Fuente: Encuestas propias, agosto 2000.*

Inicialmente, se analizan las relaciones de competencia que se desarrollan entre los artesanos. La competencia entre talleres es fuerte, se ven unos a otros como rivales que buscan quitarse mercado. Los zapateros de subsistencia y tradicionales ven su competencia en el calzado importado y en las grandes empresas, debido a que pueden saturar el mercado, bajar los precios y recuperar la inversión en los grandes volúmenes de venta. En cambio, los artesanos competitivos sienten esta competencia, sobre todo en los talleres informales, que no pagan impuestos y botan el mercado al bajar los precios de los productos, y en la empresa Chontal, que tampoco paga impuestos por ser propiedad del Ejército; después de ellos, el calzado importado barato que acapara un buen porcentaje del mercado.

La principal forma de competencia es a través de la reducción en el precio de venta. Los artesanos de subsistencia, y en menor medida los tradicionales, utilizan esta forma para obtener mercado. Ésta es una manera de competencia destructiva que reduce el margen de ganancia, afecta la calidad de los productos y descapitaliza al productor (bajo perfil competitivo). Para bajar el precio, el artesano tiene dos opciones: trabajar con materiales de baja calidad que obtiene a bajo costo (tela sintética, cuero artesanal, uso de cartón o cuero de descarte en partes internas del calzado, entre otras), reduciendo los costos de producción y dejándole espacios para reducir el precio de venta; o reducir su margen de ganancias. En ambas situaciones el zapatero pierde. Por una parte, él se descapitaliza ya que no genera suficientes utilidades, y, por la otra, el consumidor obtiene un producto de baja calidad que se dañará en corto tiempo.

---

Los productores tradicionales y competitivos centran más su forma de competencia en la mejora en la calidad de los productos; sin embargo, no deja de efectuarse la competencia a través de precios. Estos artesanos no pelean por quitarse mercado de forma destructiva, ofreciendo un precio más bajo, sino que buscan mejorar la calidad de sus productos manteniendo los precios (alto perfil competitivo). Para ellos, sus principales competidores son los pequeños talleres que botan el mercado copiando el calzado y ofreciéndolo a muy bajo precio.

Otra forma de competencia desarrollada por los artesanos de subsistencia es la mejora en las condiciones de venta a los clientes. Esto termina siendo otra forma de competencia destructiva, ya que resulta en la concesión a los clientes de períodos de crédito más largos, dejar los productos en consignación, o la baja en el precio de venta. Todas son formas que afectan negativamente su capacidad económica. Aún no se desarrollan formas de competencia más innovadoras y positivas que incentiven la actividad. Mientras los artesanos se consideren unos a otros como rivales, seguirán quitándose mercado sobre la base de precios, buscando cómo acaparar un pedazo más del reducido mercado local a costa de la pérdida de ventas de otros artesanos y la reducción de su ganancia.

Si la competencia es muy fuerte, las relaciones de cooperación son, por el contrario, muy débiles (30%). Entre los artesanos de subsistencia y tradicionales las pocas actividades en este sentido están orientadas a formas sencillas, como son el préstamo de herramientas o de trabajadores entre zapateros del mismo barrio, que se conocen desde que eran aprendices en el mismo taller. Son relaciones basadas en la amistad.

Un poco más desarrolladas son las formas de cooperación ejecutadas por los artesanos competitivos: venta o préstamo de materia prima, y relaciones de subcontrato entre las grandes y las pequeñas empresas. Éstas son actividades que descansan en una mayor confianza entre las partes y en el conocimiento de las ventajas que se pueden lograr al fortalecer relaciones con los demás empresarios de la rama. Las grandes empresas se están dando cuenta de las ventajas que pueden obtener al establecer relaciones con los pequeños empresarios.

Actualmente se están ejecutando actividades de subcontrato de producción; en éstas, la gran empresa brinda la materia prima necesaria, y las pequeñas empresas se encargan de elaborar todo el producto o una parte de su proceso (un subproducto). Para la gran empresa representa una ganancia en la comercialización, porque el costo de producción del artesano es menor del que tiene la gran empresa; además, es una alternativa para diversificar la producción y cubrir los cambios de la demanda a través del año. Para muchos de los artesanos involucrados en esta actividad, representa una oportunidad para mejorar la calidad de su trabajo e incrementar la producción, porque la gran empresa representa un mercado más que les permite estabilizar los ingresos durante el año. Sin embargo, bajo las características actuales (Bilbao, 2000), el subcontrato no representa una alternativa muy promisorio para el desarrollo del sector.

Este tipo de relaciones aún se encuentra a un nivel muy sencillo, pues la gran empresa proporciona el material necesario para elaborar un determinado volumen de producción, y capacita con técnicas básicas a los artesanos para que logren la calidad deseada, pero no hay transferencia de tecnología

---

(maquinaria) que mejore la productividad y calidad de los productos. Muchas veces se crea una relación de dependencia del pequeño artesano a la gran empresa. Hay artesanos que no poseen recursos para elaborar una producción propia y terminan dependiendo de la materia prima que proporciona la empresa para poder mantener activo el taller y conseguir algún ingreso para la familia.

En este sentido, ONUDI<sup>17</sup> e INPYME<sup>18</sup> están desarrollando actividades tendientes a mejorar las relaciones verticales. Uno de los proyectos de ONUDI es el programa de Desarrollo de Redes de Abastecimiento, el cual busca vincular a la gran empresa con la pequeña, en relaciones de subcontrato, beneficiándose a esta última a través de la transferencia de tecnología y conocimientos por parte de la primera. Esto le permitirá mejorar su productividad y la calidad de los productos, además de incrementar su producción e ingresos. Otro de los proyectos es el desarrollo de redes horizontales mediante la formación de grupos de artesanos que fortalezcan las relaciones de confianza, llegando a desarrollar acciones conjuntas, como compartir grandes pedidos de producción, maquinaria, búsqueda de mercados, créditos, o unirse para hacer frente a la presión del Estado u otras empresas.

Con respecto al clustering, o sea, la aglomeración en la localidad de muchas otras empresas que trabajan en la rama, la opinión de los artesanos es muy homogénea. Con excepción del tipo competitivo, los artesanos no dan importancia a este hecho, o ven en ello una clara desventaja por la competencia que se genera por lograr mercado. Los artesanos competitivos ven en esta aglomeración empresarial una forma de estimular la calidad, ya que necesitan ser mejores que los demás para poder mantenerse en el mercado; a la vez, la gran empresa ve esta proximidad como una ventaja para realizar subcontrataciones rápidas y no perder tiempo buscando a los mejores artesanos. Se conoce fácilmente quiénes son los artesanos más acreditados y es sencillo llegar a ellos.

Esta sensación de desventaja y competencia ante la presencia de otras empresas, es producto del fracaso que experimentaron muchos talleres al ejecutarse la liberalización comercial a principios de 1990 y al ocurrir su auge en 1993. Grandes cooperativas de la década de los 80 fracasaron ante su incapacidad de competir con los productos extranjeros, y muchos talleres tuvieron que cerrar. El aislamiento minó las capacidades de mercadeo de los productores, de forma que al reducirse las barreras comerciales el mercado se vio inundado con productos de mejor calidad y precio, y las únicas formas de hacer frente a la competencia fueron la reducción de precios y la calidad en los productos.

---

17 ONUDI: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.

18 INPYME: Instituto Nicaragüense de la Pequeña y Mediana Empresa.

## 5.7. INSTITUCIONES DE APOYO AL SECTOR

Las empresas operan en un ambiente donde existen instituciones gubernamentales y no gubernamentales de apoyo al sector. Las relaciones de las empresas con este tipo de instituciones es un aspecto muy importante a evaluar dentro de su competitividad.

Cuadro 13: Instituciones de apoyo

	Subsistencia	Tradicionales	Competitivos
Instituciones	ONG	ONG, Estado, bancos	ONG, bancos
Servicios recibidos	Crédito	Crédito, asistencia técnica y capacitación	Crédito
¿Han sido de provecho?	Sí	Sí	Sí
¿Qué falta?	Asistencia técnica y capacitación	Capacitación	Ninguno

Fuente: Encuestas propias, agosto 2000.

Solamente el 56% de los talleres estudiados afirma recibir algún tipo de apoyo de alguna institución. De éstas sobresalen las ONG de crédito no convencional, como FAMA, CONFIA, ACODEP y BANARTE, que brindan pequeños créditos (33%) principalmente para capital de trabajo, y amarrado a éste, como un requisito para acceder al préstamo, la capacitación en aspectos administrativos y contables. Por parte del Estado se menciona el apoyo de INPYME en aspectos de capacitación y mercadeo (participación en ferias). Se nota que el apoyo institucional está reducido a pocas instancias y limitado a algunas actividades que no logran satisfacer las necesidades de los empresarios. Otros servicios, como la venta de tecnología, información de mercado, contactos comerciales, asesorías, etc. no están presentes entre las ofertas al sector. El cuadro muestra la satisfacción de los artesanos en cuanto a los servicios recibidos, porque muchas veces les permite acceder al crédito, o también porque les ha permitido ampliar un poco su visión de la administración y control del taller. Sin embargo, aún no satisface la aplicabilidad de los conocimientos aprendidos. El problema fundamental del poco éxito de los servicios parece residir en la falta de mecanismos de verificación, aplicación y seguimiento en el taller, de los cursos y capacitaciones, y en las dificultades prácticas encontradas por los artesanos.

Existen diferentes organizaciones de apoyo que están llevando acciones en pro del desarrollo del sector; sin embargo, hay falta de coordinación y duplicidad de funciones entre ellas, lo cual no permite aprovechar los recursos existentes de forma adecuada, por lo que no generan los resultados esperados. Hasta ahora, INPYME está cambiando en cuanto al tipo de actor enfocado; anteriormente, la microempresa era el centro de atención (por ser mayoritaria y por su gran aporte en la generación de empleo e ingreso); sin embargo, no permite propiciar un salto en el desarrollo del sector por adolecer de múltiples debilidades. Ahora están apostando en la identificación de artesanos con

---

potencial de desarrollo, que puedan liderar el crecimiento del sector y sean capaces de generar un proceso de arrastre de las microempresas que estimule su crecimiento. Empezando con acciones como éstas es que las instituciones de apoyo (públicas y privadas) pueden incrementar el alcance de sus acciones y aportar más al desarrollo del sector.

Los artesanos tradicionales son quienes se alzan con el apoyo de mayor número de instituciones y servicios. Las ONG de crédito se resisten a proporcionar crédito a los talleres pequeños o de subsistencia, y buscan a los que presenten una desahogada capacidad de pago. Para ampliar esta posibilidad, les ofrecen capacitación en aspectos administrativos: administración, contabilidad básica, mercadeo, etc.

El papel de la alcaldía no es mencionado de forma positiva, y sólo se hace referencia a la función fiscal como recaudadora de impuestos por ventas. Ésta no ha tomado ningún rol de agente impulsor de desarrollo o mediador entre las instituciones presentes. Masaya, que posee el grueso de empresas en esta rama industrial y en otras, no ha terminado de elaborar su plan de desarrollo municipal; en éste es imperante que al sector industrial se le dé un papel predominante.

Dentro de los servicios faltantes se hace referencia a la asistencia técnica en aspectos productivos (diseño, medición de material, mantenimiento de maquinaria) y a la capacitación en temas administrativos y contables (determinación de costos y planilla). Los artesanos no hacen referencia al crédito por lo inadecuado de las condiciones de éste, en relación con las capacidades que el sector presenta.



---

## 6. Propuesta de acciones para el desarrollo

---

Este último acápite hace referencia a acciones concretas que se pueden desarrollar para sacar adelante a los diferentes tipos de artesanos. El estudio ha evidenciado diferencias sustantivas entre las tres clases de artesanos identificados. En este sentido, las acciones de fomento se dirigen a los grupos que muestran capacidad para sacar adelante al sector.

Un punto muy importante y común a todos los productores es el bajo nivel de educación formal. Muchos de los artesanos, y principalmente los de mayor edad, tienen un nivel de formación que no supera el 6to. grado de educación básica. Esto interfiere al momento de realizar cursos de capacitación, ya que retrasa el aprendizaje de los artesanos. Además, representaría un obstáculo al llevar a cabo un proceso de transferencia tecnológica, debido a la dificultad que estos artesanos encontrarían para absorber y adaptar tecnología nueva y diferente, respecto de la que tradicionalmente han empleado. No debe obviarse que el problema de los bajos niveles de educación formal responde a limitaciones más estructurales del país. Una propuesta en este sentido es la creación de escuelas técnicas en las localidades con mayor concentración de talleres de calzado. Esto permitiría mejorar los conocimientos técnicos de los trabajadores y ayudarles a terminar la educación formal.

**Para artesanos de Subsistencia:** Este grupo es pobre y tiene pocas capacidades, se debe desarrollar acciones puntuales que les permitan ir saliendo del letargo en que se encuentran para pasarlos poco a poco a otro estadio de desarrollo.

- **Capacitación:** En aspectos administrativos y mercadeo. Este grupo de artesanos es pobre, debido en gran medida a su falta de capacidad para identificar oportunidades de mercado o administrar su taller. La capacitación debe buscar ampliar su visión del mercado, cómo está compuesto y cómo llegar a él.
- **Asistencia técnica:** Es importante para mejorar la calidad y poder entrar a otros mercados que les permitan incrementar la producción e ingresos. Muy pocos han seguido cursos de capacitación en aspectos productivos, lo que limita la capacidad de obtener rubros de mejor calidad. Aspectos como diseño técnico (técnica Maskingtape), trazos, corte y medición de materiales, y técnicas de producción, entre otras, deben ser partes de esta asistencia directa en el taller.



---

**Para los artesanos Tradicionales:** Éstos poseen mejores condiciones para insertarse en actividades más desarrolladas. Por eso, las acciones deben ser dirigidas a mejorar su inserción en el mercado y mejorar la calidad de sus productos.

- **Capacitación comercial.** Se necesita mejorar la forma de identificación de mercado en relación con los productos elaborados. El artesano debe ser capaz de diseñar una estrategia de comercialización, identificando el tipo de consumidor al cual dirigirá su producto y la forma cómo llegará a él. Esta capacitación debe incluir elementos de segmentación del mercado meta, definición de los productos en relación con un determinado mercado potencial, fijación de precios y determinación de costos y formas de publicidad, entre otras. Algunas instituciones ya están realizando capacitaciones en este sentido (ligadas al crédito). Sin embargo, se necesita coordinar acciones para que los artesanos que trabajan con otras instituciones tengan acceso a este tipo de capacitación a un costo adecuado.
- **Crédito blando para inversiones en maquinaria.** La maquinaria presente en los talleres es en su mayoría obsoleta, hechiza e inadecuada, lo que limita la calidad y estandarización de los productos. Este grupo posee ingresos para soportar el pago de un crédito para inversión en maquinaria. Se necesita invertir, principalmente, en pasadoras, prensadoras de suelas y desbastadoras.
- **Incentivo a las relaciones entre pequeña y gran empresa.** Si bien las relaciones de subcontrato entre pequeñas y grandes empresas son actualmente informales e inseguras, representan una oportunidad para ampliar la producción y estabilizar los ingresos durante el año. Además de la posibilidad de lograr transferencia de conocimientos técnicos de parte de la gran empresa (know how). ONUDI en conjunto con INPYME están desarrollando un proyecto triangulado para suplir calzado a la fábrica TORO, S.A. (propiedad del Ejército). Esta iniciativa intenta reunir a la gran empresa, pequeños artesanos y las intermediarias financieras. La idea es que los artesanos y TORO establezcan un contrato de aprovisionamiento de calzado con un mes de crédito para la gran empresa. Este contrato serviría de aval para que una intermediaria financiera dé al artesano el crédito necesario para la elaboración del pedido contratado. El riesgo financiero estaría compartido entre el artesano y la gran empresa, de forma que la intermediaria gozaría de mayor respaldo por el crédito otorgado. Ésta es una iniciativa muy interesante que debe ser considerada y estudiada por las organizaciones de apoyo, que tienen grupos organizados, y las intermediarias financieras.

**Para los artesanos Competitivos:** Este grupo de artesanos es fuerte, por lo que las opciones se orientan a buscar cómo ampliar su mercado y producción. Estos empresarios tienen un mercado esparcido por los diferentes departamentos del país, sin embargo, poco a poco van sintiendo la competencia que les está haciendo el mercado de importación.

- **Mercado: Exportación.** La producción de estos artesanos es muy consistente, por lo cual se tratará de experimentar, propiciando su participación en el mercado de exportación, o

---

incentivando los casos que ya lo hacen. INPYME debe jugar un papel más proactivo y no limitarse a llevar algunos artesanos a las ferias centroamericanas a exponer unos cuantos productos, sino que debe procurar que los mismos entren en relaciones comerciales con comerciantes de estos países, o traer acá a los intermediarios. Las Ruedas de Negocios organizadas cada año en los países del área centroamericana por las cámaras de comercio, son una oportunidad para que empresarios más desarrollados establezcan relaciones comerciales con intermediarios de estos países. El apoyo de las diferentes organizaciones que asisten a la rama, sería necesario para favorecer el éxito de esta iniciativa.

- **Crédito para inversión en maquinaria industrial.** Se debe mejorar la maquinaria existente en estos talleres y darles una orientación más industrial que permita generar producciones a escala y mejorar la calidad de los productos. Si se quiere entrar en el mercado internacional se debe ser competitivo, y esto pasa por la mejora de la tecnología que permita obtener producciones en serie y estandarización de los productos. Estos artesanos están más capitalizados que el resto de zapateros, y cuentan con las garantías necesarias para hacer frente a un préstamo fuerte.

- En las instituciones de apoyo

En el ámbito de las instituciones de apoyo debe propiciarse un mayor acercamiento entre ONUDI y los diferentes organismos que tienen grupos de artesanos organizados, de forma que se pueda aplicar la metodología de ONUDI a en la formación de redes horizontales. Ésta es una manera de ampliar el radio de acción de esta organización, y las ventajas de su metodología de trabajo.

- En el ámbito gubernamental

A nivel macroeconómico no se pueden imponer medidas proteccionistas contra los productos importados, ya que se atentaría contra los tratados de libre comercio vigentes. Pero sí se puede ayudar a la competitividad de la industria a través de la reducción en los impuestos de importación de insumos y de materias primas que actualmente se encuentran entre el 25 y 35% del valor importado.

Los artesanos no son importadores directos de insumos y materiales, por lo cual no pueden hacer uso de los beneficios contemplados dentro de la Ley de Protección a la Pequeña Industria e Incentivos Fiscales. Además, muchos no son talleres formales, lo que es otro obstáculo para que puedan gozar de los beneficios de la ley. Ante esto, se debe incluir dentro de la actual Ley de Incentivo a la Pequeña y Mediana Industria a los intermediarios que importan los productos y los ponen a disposición directa de los artesanos. Esto reduciría su costo de adquisición, y, por ende, se podrían reducir los precios de venta sin afectar la calidad o el margen de ganancia del artesano.



---

# Bibliografía

---

1. BCN-INEC-MEDE. Encuesta de la Manufactura, del Comercio y de los Servicios en Nicaragua, Managua, 1996.
2. BCN. Departamento de estudios económicos, Datos estadísticos de exportaciones e importaciones de calzado 2000.
3. BCN. Informe anual, sector externo 1994.
4. Bilbao, Jon. El subcontrato entre la pequeña y gran empresa de calzado. Nitlapán-UCA, Mimeo, octubre 2000.
5. CONAPI, Desarrollo de la competitividad de la pequeña industria del calzado, Managua, Nicaragua, 1993.
6. El Observador Económico, Informe económico mensual. Edición No. 103, agosto-septiembre, 2000. FIDEG; Managua, Nicaragua, 2000.
7. INEC-MEDE-GTZ. Estructura de las empresas en Nicaragua, análisis del censo económico urbano nacional. Managua Nicaragua, febrero, 1998.
8. INEC. Encuesta de Medición de Nivel de Vida (EMNV), Managua, Nicaragua, 1998.
9. Maldidier C. y P. Marchetti, (1997), El Campesino-Finquero, Nitlapán-UCA.
10. Marco R. Di Tommaso. "Eficiencia colectiva y cluster de empresas: los nodos de la política". Revista Encuentro, año 30, No. 50, 1999. Managua, Nicaragua.
11. Parrilli, Mario Davide. "La competitividad de la industria de muebles de Nicaragua". Cuaderno de investigación. No. 3. Nitlapán-UCA, Managua, Nicaragua, junio de 1998.
12. Parrilli, Mario Davide. "Tipología y dinámica de la producción de muebles en Nicaragua, en La cadena maderera en Nicaragua: en busca de los eslabones perdidos". Cuaderno de investigación. No. 6. Nitlapán-UCA, Managua, Nicaragua, 1999.

- 
13. Parrilli, Mario Davide. Análisis subsectorial en la rama cuero/calzado de Nicaragua. Nitlapán-UCA. Abril de 2000. En proceso de publicación.
  14. Presidencia de la República, Ministerio de Acción Social. Mapa de Pobreza en Nicaragua. 1995. Managua, Nicaragua. Marzo de 1999.
  15. Pyke F y W. Sengenberger (1991). Local economic regeneration and industrial districts; ILO Labour Studies, Geneva.
  16. Revista Envío. "¿Hacia dónde nos lleva la política económica de la UNO? Tercera parte: El ajuste en la ciudad". Universidad Centroamericana, Managua Nicaragua. No. 111. 1991. Pág. 36.
  17. Sánchez, Silena. Evolución económica la rama cuero/calzado 1989-1993, Nitlapán-UCA, 1993.
  18. Tokman V. Beyond regulation: the informal economy in Latin America, London, 1992.